บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะกล่าวถึง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง กลยุทธ์ของบริษัท ปัจจัยแห่งความสำเร็จ นำมาวิเคราะห์ ลำดับของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ จากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล กลยุทธ์ของบริษัท และ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อหาลำดับปัจจัยความสำคัญแห่งความสำเร็จ และ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับกลุ่มปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม นำมาสรุปผลที่ได้ร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะทำการศึกษา “การบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยเทคนิคปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ” ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้บริหาร ที่ทำงานในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เกี่ยวกับที่อยู่อาศัยในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2552 จำนวน 13 บริษัท ผู้ตอบแบบสอบถาม 17 ท่าน ซึ่งผลการศึกษานี้จะนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ ตำแหน่งงานในบริษัท

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลกลยุทธ์ของบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และ กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารจัดการธุรกิจสำหรับทรัพย์สินของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ จำนวน และ ร้อยละ จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจากบริษัท จำนวน 17 คน แบ่งเป็นเพศชาย 14 คน คิดเป็นร้อยละ 82.4 เป็นเพศหญิง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6

ตารางที่ 4.1

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	14	82.4
หญิง	3	17.6
รวม	17	100.0

จากตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุ 41 – 45 ปี มีจำนวนสูงสุด มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองลงมาช่วงอายุอายุ 46 – 50 ปี และ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ช่วงอายุ 31 – 35 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และช่วงอายุจำนวนน้อยสุด ช่วงอายุ 36 – 40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตารางที่ 4.2

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
31 – 35 ปี	2	12.5
36 – 40 ปี	1	6.3
41 – 45 ปี	5	31.3
46 – 50 ปี	4	25.0
ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	4	25.0
รวม	16	100.0

หมายเหตุ ผู้ไม่ตอบ 1 ท่าน

จากตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมา มีระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 และ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8

ตารางที่ 4.3

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	6	35.3
ปริญญาโท	9	52.9
ปริญญาเอก	2	11.8
รวม	17	100.0

จากตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุของประสบการณ์ เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานเป็นช่วง 20 – 29 ปี มีจำนวนเท่ากับ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมา ประสบการณ์ทำงานช่วง 10 – 19 ปี

มีจำนวนเท่ากับ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 ประสบการณ์ทำงานช่วง 0 – 9 ปี มีจำนวนเท่ากับ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 ประสบการณ์ทำงานช่วง 30 – 39 ปีและช่วง 40 – 49 ปี มีจำนวนเท่ากับ 1 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 11.1 โดยรวมประสบการณ์ค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 20.47 และค่าเบี่ยงเบน 8.60 ปี

ตารางที่ 4.4

จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุของประสบการณ์

ช่วงอายุของประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0 – 9 ปี	2	11.8
10 – 19 ปี	6	35.3
20 – 29 ปี	7	41.2
30 – 39 ปี	1	5.9
40 – 49 ปี	1	5.9
รวม	17	100.0

จากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งงาน ผู้ช่วยกรรมการหรือผู้ช่วยประธาน มีจำนวนเท่ากับ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมา ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย หรือ ผู้จัดการอาวุโส มีจำนวนเท่ากันเท่ากับ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 ตำแหน่งผู้อำนวยการ และ ตำแหน่งรองประธานกรรมการ หรือ รองผู้อำนวยการฝ่าย มีจำนวนเท่ากันเท่ากับ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 และ ตำแหน่ง มีจำนวนเท่ากับ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9

ตารางที่ 4.5
จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประธาน	1	5.9
กรรมการผู้จัดการ	3	17.6
ผู้อำนวยการ	2	11.8
รองประธานกรรมการ หรือ รองผู้อำนวยการฝ่าย	2	11.8
ผู้ช่วยกรรมการหรือผู้ช่วย ประธาน	6	35.3
ผู้จัดการฝ่าย หรือ ผู้จัดการ อาวุโส	3	17.6
รวม	17	100.0

โดยสรุปผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ พิจารณาได้จากการ อายุ ระดับศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ ตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ซึ่งกรรมการบริษัทเป็นผู้มอบหมายในการให้ข้อมูล เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของบริษัท

2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย

การวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงในตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกกลยุทธ์ของบริษัทเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตอบแบบสอบถามใช้ กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 4.18 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และ กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.53 และ 3.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกกลยุทธ์ของบริษัท

กลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	3.53	1.007
กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	4.18	0.728
กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	3.47	1.007

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์แสดงจากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงในตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของบริษัท จะเห็นว่ากลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง และ กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่ากลยุทธ์ของบริษัท ทั้ง 3 กลยุทธ์อิสระต่อกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับบริษัทแต่ละบริษัทที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร

ตารางที่ 4.7

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของบริษัท

ความสัมพันธ์		กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	Pearson	1.000	-.221	.019
	Sig. (2-tailed)		.395	.678
กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง	Pearson	-.221	1.000	-.035
	Sig. (2-tailed)	.395		.894
กลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	Pearson	.019	-.035	1.000
	Sig. (2-tailed)	.678	.894	

3. การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 57 ปัจจัย โดยจัดระดับความสำคัญและให้คะแนนปัจจัยต่าง ๆ ไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน และน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยและถ้าค่าเฉลี่ยเท่ากันก็พิจารณาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ต่ำกว่า การกำหนดปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จโดยกำหนดให้ค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 4.21 เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

จากตารางที่ 4.8 จะเป็นการแสดง ลำดับของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย และถ้าค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะเรียงจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเรียงจากน้อยไปหามาก

โดยกำหนดให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 4.21 เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับมากที่สุด ซึ่งมีทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยที่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.65 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.493 ปัจจัยความมั่นคงทางการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.47 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.624 ปัจจัยการบริหารจัดการด้านคุณภาพ ค่าเฉลี่ย 4.29 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.849 ปัจจัยการยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.775 ปัจจัยบุคลิกและความสามารถของผู้นำ และ ปัจจัยความสามารถทางการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 และ ปัจจัยการสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าเบี่ยงเบน 0.752

การให้ความสำคัญกับปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากลูกค้าเป็นแหล่งของรายได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าซึ่งเป็นการรักษาลูกค้าระยะยาว เป็นสิ่งที่สำคัญในธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Jiang, Klein, & Balloun (1996), Lu et al. (2008) ซึ่งให้ความสำคัญกับสร้างความสัมพันธ์ โดยการมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการหรือลูกค้า รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญกับปัจจัยความมั่นคงทางการเงิน ยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนสูง ดังนั้นความมั่นคงทางการเงิน ได้แก่ การความสามารถในการระดับเงินทุน หรือ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนในโครงการและบริษัทจึงมีความจำเป็นเพื่อดำรงธุรกิจต่อไปได้ และ ปัจจัยความสามารถทางด้าน

การเงิน ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำกำไร และ ความสามารถในการทำให้ต้นทุนของเงินต่ำ เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ และสร้างผลกำไรต่อธุรกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ (Weisheng et al. (2008); Morris (1993))

ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพ เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คุณสมบัติของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เป็นสินค้าที่มีสภาพคงทนถาวร ซึ่งลูกค้าใช้บริการในระยะเวลายาว ดังนั้นปัจจัยด้านคุณภาพ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาว และ จะสร้างให้ลูกค้าพึงพอใจให้กับบริษัทในระยะยาวเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย ปกรณ์ ปรียากร (2552) และ Lu et al. (2008) ในการจัดการด้านคุณภาพของงาน และการบริหารคุณภาพ Ahadzie et al. (2008) ให้ความสำคัญคุณภาพโดยรวมของโครงการและคุณภาพของบ้านแต่ละหลัง Chan et al. (2004) ให้ความสำคัญต่อการนำแผนการประกันคุณภาพไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพการก่อสร้าง และ การให้การให้คำมั่นสัญญาของทีมผู้นำที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของ ต้นทุน เวลา และ คุณภาพ Park (2009) ให้ความสำคัญเป็นหัวข้อหลักในเรื่องของคุณภาพ

ความสำคัญของปัจจัยบุคคลและความสามารถของผู้นำ การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท และการยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน โดยรวมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ การสร้างวิสัยทัศน์ การวางเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ การให้แนวนโยบาย การสร้างองค์กร การปฏิบัติงานและควบคุมงาน ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัทให้พนักงานในองค์กรทราบแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้นำและผู้บริหารจะต้องมีการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานให้มีการยอมรับและมีความรู้สึกผูกพัน มีอารมณ์ร่วมกับเป้าหมายร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Dinsmore (1993) การจัดทีมงานโครงการการให้ความสำคัญกับผู้นำ ซึ่งต้องพยายามจูงใจและกระตุ้นทีมงานรวมกัน Pinto & Slevin (1988, 1994) ให้ความสำคัญกับการรับรู้ภารกิจของโครงการโดยชัดเจน Morris (1993) ให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน บทบาทของผู้นำ ทักษะคติของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจที่ดี ความร่วมมือร่วมใจ ด้วยการทำงานเป็นทีม Jiang, Klein, & Balloun (1996) ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นผู้นำของโครงการ ปกรณ์ ปรียากร (2552) ให้ความสำคัญ การมีความรู้และความเข้าใจภารกิจของโครงการโดยชัดเจน ได้แก่ จุดมุ่งหมาย หรือ วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ Chan et al. (2004) ให้ความสำคัญกับปัจจัยเกี่ยวกับด้านบุคลากร ของผู้นำ เกี่ยวกับด้านทักษะ

ประสบการณ์การจูงใจ Lu et al. (2008) .ให้ความสำคัญกับบุคลิกและความสามารถของผู้นำ Park (2009) ให้ความสำคัญกับการบริหารของผู้นำ ได้แก่ การสื่อสาร การจูงใจ และการร่วมมือของพนักงาน ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เหลือ 50 ปัจจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ช่วง 2.61 – 4.20 ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญระดับมาก และ ระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.8

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	I25	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.65	.493
2	I21	ความมั่นคงทางการเงิน	4.47	.624
3	I39	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ	4.29	.849
4	I11	การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน	4.25	.775
5	I16	บุคลิกและความสามารถของผู้นำ	4.24	.562
6	I20	ความสามารถทางการเงิน	4.24	.562
7	I1	การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท	4.24	.752
8	I51	ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เที่ยงตรงและทันต่อเหตุการณ์	4.18	.636
9	I3	ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์ในการแข่งขัน	4.18	.728
10	I2	การกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับ	4.12	.600
11	I19	ทรัพยากรทางการเงิน	4.12	.600
12	I38	การบริหารจัดการโครงการ	4.12	.697
13	I4	ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท	4.12	.697

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
14	I56	คำมั่นสัญญาและการทำงานเป็นทีม	4.12	.697
15	I17	ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน	4.12	.781
16	I54	ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน	4.12	.781
17	I41	การบริหารจัดการด้านต้นทุน	4.12	.928
18	I5	แผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.06	.556
19	I40	การบริหารจัดการด้านเวลา	4.06	.748
20	I9	การจูงใจ และ ความพึงพอใจในงาน	4.06	.748
21	I30	การวิจัยและการวางแผนด้านการตลาด	4.06	.748
22	I18	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน	4.06	.748
23	I6	ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	4.00	.791
24	I27	ความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหรือผู้จำหน่ายสินค้า	4.00	.791
25	I32	ทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและราคาขาย ในโครงการ	4.00	.866
26	I45	การบริหารจัดการความเสี่ยง	3.94	.556
27	I57	การประเมินสภาพคู่แข่ง	3.94	.659
28	I53	การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม	3.94	.899
29	I37	การตัดสินใจที่เหมาะสมในการจัดซื้อหรือการวางแผนโครงการ	3.94	.680
30	I52	การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	3.88	.697
31	I31	ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	3.88	.781
32	I50	การจัดการในหน่วยงาน	3.82	.809
33	I7	ความชัดเจนของการกำหนดการทำงานของแต่ละฝ่าย	3.82	1.074
34	I8	การสื่อสารและการประสานงานของแต่ละฝ่าย	3.82	.883
35	I29	ความสัมพันธ์กับสาธารณชน	3.76	.664

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
36	I55	จัดสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกลุ่ม	3.76	.664
37	I10	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน	3.76	.562
38	I14	วัฒนธรรมบริษัท	3.71	1.213
39	I22	ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี	3.71	.920
40	I23	การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน	3.71	.686
41	I24	การประยุกต์ใช้ Information Technology	3.71	.686
42	I49	ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	3.71	.686
43	I28	ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ	3.71	.772
44	I47	ทักษะในการจัดการข้อเรียกร้อง	3.71	.849
45	I48	ทักษะในการแก้ไขการโต้แย้ง	3.71	.849
46	I44	การบริหารสัญญา	3.65	.786
47	I43	การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	3.59	.939
48	I26	ความสัมพันธ์กับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษา	3.53	.943
49	I15	บริษัทมีการทำธุรกิจในส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	3.50	1.211
50	I42	การบริหารจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย	3.41	.795
51	I46	นโยบายการประกันภัยโครงการ	3.41	.795
52	I12	ประวัติของบริษัท	3.24	1.200
53	I33	การจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน	3.18	.951
54	I13	ขนาดของบริษัท	3.00	1.000
55	I34	กลยุทธ์ในการประมูล	2.94	1.088
56	I35	ประสบการณ์ในการประมูล	2.88	1.111
57	I36	ทรัพยากรสนับสนุนในการประมูล	2.71	1.047

การวิเคราะห์กลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

กลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จประกอบด้วย 7 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ (1) กลุ่มปัจจัยด้านกลยุทธ์ (2) กลุ่มปัจจัยด้านการตลาด (3) กลุ่มปัจจัยด้านการดำเนินการ (4) กลุ่มปัจจัยด้านการจัดองค์กร (5) กลุ่มปัจจัยด้านการเงิน (6) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย และ (7) กลุ่มปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มปัจจัยด้านกลยุทธ์ แสดงในตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกลยุทธ์ กลุ่มของปัจจัยด้านกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 4.02 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.565 โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ระดับสำคัญมาก ประกอบด้วย 6 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์ในการแข่งขัน ค่าเฉลี่ย 4.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.728 ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 แผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ ค่าเฉลี่ย 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.791 การประเมินสภาพคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.659 และการสื่อสารและการประสานงานของแต่ละฝ่าย ค่าเฉลี่ย 3.82 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.883

ตารางที่ 4.9

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกลยุทธ์

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 1 กลุ่มด้านกลยุทธ์	4.02	.565
1	13	ความชัดเจนของแผนกลยุทธ์ในการแข่งขัน	4.18	.728
2	14	ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท	4.12	.697
3	15	แผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.06	.556
4	16	ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	4.00	.791
5	157	การประเมินสภาพคู่แข่ง	3.94	.659
6	18	การสื่อสารและการประสานงานของแต่ละฝ่าย	3.82	.883

กลุ่มที่ 2 กลุ่มปัจจัยด้านการตลาด แสดงในตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการตลาด กลุ่มของปัจจัยด้านการตลาด ค่าเฉลี่ย 3.98 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.520 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย 1 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.65 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.493 ระดับสำคัญมาก ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับ ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.600 ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 การวิจัยและการวางแผนด้านการตลาด ค่าเฉลี่ย 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.748 แผนกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ ค่าเฉลี่ย 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.791 ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 ความสัมพันธ์กับสาธารณชน ค่าเฉลี่ย 3.76 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.664 และ ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.772

ตารางที่ 4.10

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการตลาด

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 2 กลุ่มด้านการตลาด	3.98	.520
1	125	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.65	.493
2	12	การกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับ	4.12	.600
3	154	ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน	4.12	.781
4	130	การวิจัยและการวางแผนด้านการตลาด	4.06	.748
5	127	ความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหรือผู้จำหน่ายสินค้า	4.00	.791
6	131	ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	3.88	.781
7	129	ความสัมพันธ์กับสาธารณชน	3.76	.664
8	128	ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ	3.71	.772
9	126	ความสัมพันธ์กับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษา	3.53	.943

กลุ่มที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านการดำเนินการ แสดงในตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการดำเนินการ กลุ่มของปัจจัยด้านการดำเนินการ ค่าเฉลี่ย 3.70 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จระดับสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย 1 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านคุณภาพ ค่าเฉลี่ย 4.29 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.849 ระดับสำคัญมาก ประกอบด้วย 13 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารจัดการโครงการ ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 การบริหารจัดการด้านต้นทุน ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.928 การบริหารจัดการด้านเวลา ค่าเฉลี่ย 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.748 ทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและราคาขาย ในโครงการ ค่าเฉลี่ย 4.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.866 การตัดสินใจที่เหมาะสมในการจัดซื้อหรือการวางแผนโครงการ ค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.680 ทักษะในการจัดการข้อเรียกร้อง และ ทักษะในการแก้ไขการโต้แย้ง ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.849 เท่ากัน การบริหารสัญญา ค่าเฉลี่ย 3.65 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.786 การบริหารจัดการด้านชีวนามัยและความปลอดภัย ค่าเฉลี่ย 3.41 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.795 ระดับสำคัญปานกลาง ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน ค่าเฉลี่ย 3.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.951 กลยุทธ์ในการประมูล ค่าเฉลี่ย 2.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.088 ประสบการณ์ในการประมูล ค่าเฉลี่ย 2.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.111 และ ทรัพยากรสนับสนุนในการประมูล ค่าเฉลี่ย 2.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.047

ตารางที่ 4.11

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการดำเนินการ

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 3 กลุ่มด้านการดำเนินการ	3.70	.548
1	I39	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ	4.29	.849
2	I38	การบริหารจัดการโครงการ	4.12	.697
3	I41	การบริหารจัดการด้านต้นทุน	4.12	.928
4	I40	การบริหารจัดการด้านเวลา	4.06	.748

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 3 กลุ่มด้านการดำเนินการ	3.70	.548
5	I32	ทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและราคาขาย ในโครงการ	4.00	.866
6	I37	การตัดสินใจที่เหมาะสมในการจัดซื้อหรือการวางแผนโครงการ	3.94	.680
7	I47	ทักษะในการจัดการข้อเรียกร้อง	3.71	.849
8	I48	ทักษะในการแก้ไขการโต้แย้ง	3.71	.849
9	I44	การบริหารสัญญา	3.65	.786
10	I42	การบริหารจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย	3.41	.795
11	I33	การจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน	3.18	.951
12	I34	กลยุทธ์ในการประมูล	2.94	1.088
13	I35	ประสบการณ์ในการประมูล	2.88	1.111
14	I36	ทรัพยากรสนับสนุนในการประมูล	2.71	1.047

กลุ่มที่ 4 กลุ่มปัจจัยด้านการจัดองค์กร แสดงในตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการจัดองค์กร กลุ่มของปัจจัยด้านการจัดองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.95 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.459 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับความสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การยอมรับและมีความรู้ลึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.775 บุคลิกและความสามารถของผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.752 ระดับความสำคัญมาก ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เที่ยงตรงและทันต่อเหตุการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.18 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.636 คำมั่นสัญญาและการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 การจูงใจ และ ความพึงพอใจในงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ค่าเฉลี่ย 4.06 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

0.748 เท่ากัน การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม ค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.899 การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 การจัดการในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 3.82 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.809 ความชัดเจนของการกำหนดการทำงานของแต่ละฝ่าย ค่าเฉลี่ย 3.82 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.074 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.76 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 วัฒนธรรมบริษัท ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.213 บริษัทมีการทำธุรกิจในส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 3.50 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.211 ระดับความสำคัญปานกลาง ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 3.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.200 และ ขนาดของบริษัท ค่าเฉลี่ย 3.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.000

ตารางที่ 4.12

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการจัดองค์กร

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 4 กลุ่มด้านกลยุทธ์	3.95	.459
1	111	การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน	4.25	.775
2	116	บุคลิกและความสามารถของผู้นำ	4.24	.562
3	11	การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท	4.24	.752
4	151	ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เที่ยงตรงและทันต่อเหตุการณ์	4.18	.636
5	156	คำมั่นสัญญาและการทำงานเป็นทีม	4.12	.697
6	117	ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน	4.12	.781
7	19	การจูงใจ และ ความพึงพอใจในงาน	4.06	.748
8	118	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน	4.06	.748

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 4 กลุ่มด้านกลยุทธ์	3.95	.459
9	I53	การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม	3.94	.899
10	I52	การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	3.88	.697
11	I50	การจัดการในหน่วยงาน	3.82	.809
12	I7	ความชัดเจนของการกำหนดการทำงานของแต่ละฝ่าย	3.82	1.074
13	I10	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน	3.76	.562
14	I14	วัฒนธรรมบริษัท	3.71	1.213
15	I15	บริษัทมีการทำธุรกิจในส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์	3.50	1.211
16	I12	ประวัติของบริษัท	3.24	1.200
17	I13	ขนาดของบริษัท	3.00	1.000

กลุ่มที่ 5 กลุ่มปัจจัยด้านการเงิน แสดงในตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน กลุ่มของปัจจัยด้านการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.460 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับความสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงทางการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.27 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.624 และ ความสามารถทางการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 ระดับความสำคัญมาก ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน ค่าเฉลี่ย 4.12 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.600

ตารางที่ 4.13

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 5 กลุ่มด้านกลยุทธ์	4.27	.460
1	I21	ความมั่นคงทางการเงิน	4.47	.624
2	I20	ความสามารถทางการเงิน	4.24	.562
3	I19	ทรัพยากรทางการเงิน	4.12	.600

กลุ่มที่ 6 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย แสดงในตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และ ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มของปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย ค่าเฉลี่ย 3.68 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.570 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับความสำคัญมาก ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารจัดการความเสี่ยง ค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 จัดสมดุลความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 3.76 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.664 ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.686 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.59 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.939 และ นโยบายการประกันภัยโครงการ ค่าเฉลี่ย 3.41 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.795

ตารางที่ 4.14

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการบริหารความเสี่ยงและ
ความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่า เบี่ยงเบน มาตรฐาน
		กลุ่มที่ 6 กลุ่มด้านด้านการบริหารความเสี่ยงและความ สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย	3.68	.570
1	145	การบริหารจัดการความเสี่ยง	3.94	.556
2	155	จัดสมดุลความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละ กลุ่ม	3.76	.664
3	149	ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย	3.71	.686
4	143	การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	3.59	.939
5	146	นโยบายการประกันภัยโครงการ	3.41	.795

กลุ่มที่ 7 กลุ่มปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา แสดงในตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และ
ค่าความแปรปรวนของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการวิจัยและพัฒนา กลุ่มของปัจจัยด้านการ
วิจัยและพัฒนา ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.696 โดยมีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ
ระดับความสำคัญมาก ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน
การประยุกต์ใช้ Information Technology ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.686 เท่ากัน
และ ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ค่าเฉลี่ย 3.71 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.920

ตารางที่ 4.15

ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวน ของกลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการวิจัยและพัฒนา

อันดับ	ปัจจัย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
		กลุ่มที่ 7 กลุ่มด้านการวิจัยและพัฒนา	3.71	.696
1	I23	การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน	3.71	.686
2	I24	การประยุกต์ใช้ Information Technology	3.71	.686
3	I22	ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี	3.71	.920

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ที่มีระดับความสำคัญสูงมาก

ตารางที่ 4.16 จะเป็นการแสดงการจัดกลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และกำหนดปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จโดยให้ค่าเฉลี่ยที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 4.21 เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

กลุ่มที่ 1 การตลาด มีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งได้คะแนนสูงสุด

กลุ่มที่ 2 การเงิน มีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยความมั่นคงทางการเงิน และ ปัจจัยความสามารถทางการเงิน

กลุ่มที่ 3 การจัดองค์กร มีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน ปัจจัยบุคลิกและความสามารถของผู้นำ ปัจจัยการสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท

กลุ่มที่ 4 การดำเนินการ มีปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการด้านคุณภาพ

ได้ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัจจัยความมั่นคงทางด้าน ปัจจัยการบริหารจัดการด้านคุณภาพ ปัจจัยการยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน ปัจจัยบุคลิกและความสามารถของผู้นำ ปัจจัยความสามารถทางการเงิน และ ปัจจัยการสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงมีนัยว่าปัจจัย

สำคัญแห่งความสำเร็จ ทั้ง 7 สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัยที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ โดย การพิจารณาปัจจัยที่อยู่ในกลุ่ม ระดับสำคัญมากที่สุด คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 ระดับสำคัญมาก คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 ระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 ระดับสำคัญน้อย คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 และ ระดับสำคัญน้อยมาก คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 กำหนดกลุ่มของปัจจัย แห่งความสำเร็จ 7 กลุ่มของปัจจัย จะได้ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 4.16

จัดกลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

กลุ่ม	กลุ่มปัจจัย	ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ
1	การตลาด	ความสัมพันธ์กับลูกค้า
2	การเงิน	ความมั่นคงทางการเงิน
		ความสามารถทางการเงิน
3	การจัดองค์กร	การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน
		บุคลิกและความสามารถของผู้นำ
		การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท
4	การดำเนินการ	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และกลุ่มของปัจจัย แห่งความสำเร็จ พบว่ากลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์ในระดับสูง กับ กลยุทธ์ผู้นำ ด้านต้นทุนประกอบด้วย กลุ่มการวิจัยและพัฒนา ($R = 0.682$, Sig (2-tailed) = 0.003) กลุ่มการจัดองค์กร ($R = 0.659$, Sig (2-tailed) = 0.006) กลุ่มการเงิน ($R = 0.566$, Sig (2-tailed) = 0.018) กลุ่มการตลาด ($R = 0.538$, Sig (2-tailed) = 0.026) สำหรับบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านกลุ่มการวิจัยและพัฒนา กลุ่มการจัดองค์กร กลุ่มการเงิน และ กลุ่มการตลาด จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับกลยุทธ์ด้านความแตกต่างและกลยุทธ์การ

เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่าบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ด้านความแตกต่างและกลยุทธ์การเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่สามารถใช้กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จเฉพาะเจาะจงได้ จึงอาจต้องพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จแทน

ตารางที่ 4.17

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กลุ่ม		กลยุทธ์ผู้นำด้าน ต้นทุน	กลยุทธ์ด้าน ความแตกต่าง	กลยุทธ์การเจาะ กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย
การวางกลยุทธ์	Pearson	.475	-.262	.019
	Sig. (2-tailed)	.054	.309	.941
การตลาด	Pearson	.538*	-.119	.284
	Sig. (2-tailed)	.026	.650	.270
การดำเนินการ	Pearson	.326	-.334	.079
	Sig. (2-tailed)	.218	.206	.773
การจัดองค์กร	Pearson	.659**	-.110	.366
	Sig. (2-tailed)	.006	.685	.163
การเงิน	Pearson	.566*	-.341	.378
	Sig. (2-tailed)	.018	.181	.134
การบริหารความเสี่ยงและความ สอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย	Pearson	.376	-.369	.211
	Sig. (2-tailed)	.137	.145	.416
การวิจัยและพัฒนา	Pearson	.682**	-.344	.002
	Sig. (2-tailed)	.003	.177	.995

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

การสัมภาษณ์มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ และหาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอื่น ๆ โดยรายละเอียดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ แสดงในภาคผนวก ข. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ มีรายละเอียดประเด็นการสัมภาษณ์ประกอบด้วย (1) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จมีอะไรบ้าง (2) ความคิดเห็นผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ระดับสูงทั้ง 7 ปัจจัย (3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ผลการสัมภาษณ์มีประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์ 2 ท่าน และ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 1 ท่าน จากผลสัมภาษณ์สรุป ได้ดังนี้

1. ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ให้ความสำคัญกับปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการดำเนินงานเป็นทีม คุณภาพ การตลาดและการประชาสัมพันธ์ ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความมั่นคงทางการเงิน การวิจัยและพัฒนาเพื่อเข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การบริหารจัดการที่ดี เช่น การจัดองค์กรให้เหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 เห็นด้วยกับผลการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัย และมีข้อเสนอเพิ่มเติมปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารหลังการขาย และการรับประกัน

2. ความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำและหน้าที่ของผู้นำ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการทำงาน และการปฏิบัติงาน การวิจัยตลาดเพื่อทราบพฤติกรรมผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นวัตกรรมและเทคโนโลยีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารต้นทุนและคุณภาพ การจัดตั้งองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 เห็นด้วยกับผลการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัย และมีข้อเสนอเพิ่มเติมปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ด้านการออกแบบ

3. ผู้บริหารระดับสูงบริษัทอสังหาริมทรัพย์

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง บริษัทใช้กลยุทธ์ด้านเป็นผู้เป็นผู้นำด้านต้นทุน ให้ ความสำคัญกับปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากรทุกระดับ ได้แก่ ผู้นำ และพนักงานในองค์กร คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา ด้านการตลาดทราบความต้องการของ ลูกค้า และการพัฒนามูลากรอย่างต่อเนื่อง

สิ่งที่ต้องพิจารณาเริ่มตั้งแต่ กระบวนการออกแบบ การผลิต การส่งมอบ และการ บริการหลังการขาย

ผู้บริหารท่านนี้ เห็นด้วยกับผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 7 ปัจจัย และมี ข้อเสนอเพิ่มเติมปัจจัยสำคัญเห็นความสำเร็จ ได้แก่ ด้านการออกแบบ และการบริการหลังการ ขาย

4. สรุปผลสัมภาษณ์

จากความเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2 ท่าน และ ผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ 1 ท่าน โดยรวมเห็นด้วยกับผลการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ทั้ง 7 ปัจจัย และ มีข้อเพิ่มเติมในส่วนปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ สรุปแสดงในตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จจากการสำรวจและผลการสัมภาษณ์ โดยที่ปัจจัยสำคัญ แห่งความสำเร็จที่ผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 ท่าน มีความเห็นตรงกันที่เพิ่มเติมของปัจจัยสำคัญแห่ง ความสำเร็จ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการออกแบบ และ บริการหลังการขาย ซึ่งจะประกอบเป็นปัจจัย สำคัญแห่งความสำเร็จเพิ่มเติมอีก 2 ปัจจัย

ตารางที่ 4.18

เปรียบเทียบปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จจากการสำรวจและผลการสัมภาษณ์

ข้อ	ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ			
	จากการวิจัย	ผู้เชี่ยวชาญ 1 (ที่ปรึกษา)	ผู้เชี่ยวชาญ 2 (ที่ปรึกษา)	ผู้เชี่ยวชาญ 3 (ผู้บริหาร)
1	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	การตลาด ความต้องการลูกค้า	การตลาดและการออกแบบให้ตรงกับความต้องการ	การตลาดและการออกแบบ
2	ความมั่นคงทางการเงิน	เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่าโครงการสร้างเสร็จ	การจัดการองค์กร ในส่วนของเงินทุน	การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเพียงพอ
3	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ	คุณภาพสินค้าต้องดี	การจัดการองค์กร ในส่วนของการควบคุม	คุณภาพและต้นทุน
4	การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน	เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	หน้าที่ของผู้นำในการจูงใจ	พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน
5	บุคลิก และความสามารถของผู้นำ	เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ	ความสามารถของผู้นำ
6	ความสามารถทางการเงิน	เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่าโครงการสร้างเสร็จ	การจัดการองค์กร ในส่วนของเงินทุน	การทำกำไร
7	การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท	เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	หน้าที่ของผู้นำในการสื่อสาร	การทำงานร่วมกันเป็นทีม
8	เพิ่มเติม	(1) การบริหารหลังการขาย (2) การรับประกัน	(1) การออกแบบที่ตรงกับความต้องการลูกค้า	(1) การออกแบบ (2) การบริหารหลังการขาย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลการสัมภาษณ์อย่างแบบเฉพาะเจาะจง เน้นตัวแทนจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทที่อยู่อาศัย ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2552 และเน้นเฉพาะตัวแทนจาก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยที่เต็มใจให้ข้อมูล ได้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 17 ท่าน จากจำนวน 13 บริษัท จากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย การวิเคราะห์ในส่วนข้อมูลพื้นฐาน ส่วนบุคคล กลยุทธ์ของบริษัท และการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 7 ปัจจัยจากทั้งหมด 57 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) การบริหารจัดการด้านคุณภาพ 4) การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน 5) บุคลิกและความสามารถของผู้นำ 6) ความสามารถทางการเงิน และ 7) การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2 ท่าน และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เกี่ยวกับผลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ พบว่าโดยรวมเห็นด้วยกับผลการศึกษา แต่จะมีบางท่านเน้นลำดับความสำคัญบางปัจจัยแตกต่างกัน และ มีความเห็นเพิ่มเติมตรงกันอย่างน้อย 2 ใน 3 ท่าน เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ทั้งหมดเพิ่มเติม 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) การบริหารหลังการขาย และ 2) การออกแบบที่ตรงกับความต้องการ สรุปรวมปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จทั้งหมดมี 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) การบริหารจัดการด้านคุณภาพ 4) การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมายร่วมของพนักงาน 5) บุคลิกและความสามารถของผู้นำ 6) ความสามารถทางการเงิน 7) การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท 8) การบริหารหลังการขาย และ 9) การออกแบบที่ตรงกับความต้องการ