

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน)

และ

แผนปฏิบัติการประจำปี 2567

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
โดย ฝ่ายการตลาด



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บริบท ธพส.	1
1.1 กรอบนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ ธพส.	1
1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ธพส.	13
1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	16
1.4 วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	16
บทที่ 2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาด	19
2.1 สารสนเทศจากลูกค้า	19
2.2 สารสนเทศจากตลาด	27
2.3 สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ	43
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน	49
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์	57
2.6 การวิเคราะห์ SWOT ด้านลูกค้าและตลาด	67
2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (Core Competency)	70
บทที่ 3 การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย	72
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570 (ทบทวน 2566)	81
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	82
- ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	84
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2567	88
ภาคผนวก กระบวนการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ กับแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	107

**บทที่ 1 บริบท ธพส.
(ทบทวน 2566)**

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 อนุมัติตามมติคณะกรรมการอำนวยการจัดระบบศูนย์ราชการ ครั้งที่ กศร. 2/2547 (วันที่ 5 เมษายน 2547) ให้กระทรวงการคลังจัดตั้ง บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธพส. ต่อมาได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2547 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 99.99 ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถ.แจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของ ธพส. มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.1 กรอบนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ ธพส.

วิสัยทัศน์ : องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

พันธกิจ : 1. พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
2. พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
ด้วยหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่อง
ทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
4. พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

ค่านิยม : Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจผู้รับบริการ
Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม
Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
Dedication ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
Speed & Grow	Completion of new iconic & intelligent Government Complex	Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability
เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้	ส่งมอบโครงการ Zone C พร้อมเติบโตอย่างต่อเนื่อง	การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ อย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม



1. Project Development & management

1.1 โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (พื้นที่ Zone A B และพื้นที่ส่วนขยาย Zone C)	เร่งรัดโครงการ Zone C ให้ได้ตามแผน	ปี 2567 : ส่งมอบโครงการ Zone C และเริ่มรับรู้รายได้ และปรับปรุง Zone A B	บูรณาการการบริหารจัดการ Zone A,B,C ให้เต็มศักยภาพ และเพิ่มรายได้โครงการศูนย์ราชการฯ
KPI: รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)	ตามประมาณการ		
1.2 โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	1) ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ และจัดทำสัญญาเช่าอาคารสำนักงานกรมสรรพสามิต 2) ลงนามในสัญญาและเริ่มก่อสร้างโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ 3) ศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่ ปีละ 2 โครงการ	ปี 2567 - 2568 1) รับรู้รายได้โครงการอาคารสำนักงานกรมสรรพสามิต 2) บริหารงานก่อสร้างโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-ธนารักษ์ 3) บริหารงาน/ก่อสร้างโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐอย่างน้อย 2 โครงการ 4) ศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน	1) รับรู้รายได้โครงการอาคารสำนักงานกรมสรรพสามิต 2) ส่งมอบพื้นที่และรับรู้รายได้ โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ 3) เพิ่มรายได้จากโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่ อย่างน้อย 2 โครงการเพื่อกระจายความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม 4) จัดทำแผนงาน/โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน
KPI: รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ตามประมาณการ		

Vision

องค์กร
สมัยใหม่ใน
การพัฒนาและ
บริหาร
ทรัพย์สินของ
รัฐให้เกิด
มูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			
	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	ปี 2566	ปี 2567 - 2568	ปี 2569 - 2570
	Speed & Grow	Completion of new iconic & intelligent Government Complex	Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability
	เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้	ส่งมอบโครงการ Zone C พร้อมเติบโตอย่างต่อเนื่อง	การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม
1. Project Development & management			
1.3 การบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรม และอาคาร	- บำรุงรักษาเชิงแก้ไขและเชิงปรับปรุงระบบวิศวกรรมประกอบอาคารและสถาปัตยกรรม เน้นศูนย์ราชการ A B - การออกแบบ Zone C ให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า - ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ที่ส่งมอบ	- ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ที่ส่งมอบ	- ยกระดับการให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
	- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรอาคารเขียวหรือด้านพลังงานหรือด้านการบำรุงรักษา - เริ่มจัดเก็บค่า Factor ที่ได้จากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย	- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรอาคารเขียวหรือด้านพลังงานหรือด้านการบำรุงรักษา - จัดทำแผนงานหรือแนวทางลดก๊าซเรือนกระจกจากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย พร้อมดำเนินการตามแผน - ศึกษาแนวทาง Net Zero Carbon Building	- ผลักดันอาคารสำนักงาน Zone C ให้ได้มาตรฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือด้านพลังงาน - บริหารก๊าซเรือนกระจกได้ดีกว่าปีที่ผ่านมา - Net Zero Carbon Building อย่างน้อย 1 อาคาร - ปรับเปลี่ยนบทบาท อพส. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการอาคาร อาคารเขียว หรือด้านพลังงาน
	- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้เครื่องมือใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร	- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้นวัตกรรมใหม่เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร	- มีมาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย
KPI: ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม	ปีละ 1 ใบรับรอง	ปีละ 1 ใบรับรอง	ปีละ 1 ใบรับรอง
ส่ง KPI: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥4.5 คะแนน	≥4.5 คะแนน	≥4.5 คะแนน



Vision

องค์กร
สมัยใหม่ใน
การพัฒนาและ
บริหาร
ทรัพย์สินของ
รัฐให้เกิด
มูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			
	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	ปี 2566	ปี 2567 - 2568	ปี 2569 - 2570
	Speed & Grow	Completion of new iconic & intelligent Government Complex	Creation of added value and risk diversification from Projects with Innovation for Sustainability
	เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้	ส่งมอบโครงการ Zone C พร้อมเติบโตอย่างต่อเนื่อง	การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายความเสี่ยงจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ อย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม
2. Key Enablers			
2.1 Customer	- ทบทวนการบริหารพื้นที่ A B และออกแบบการใช้พื้นที่ C ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม - ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point	- ปรับปรุงพื้นที่ A B ให้ตอบสนองลูกค้ามากขึ้น - ออกแบบและบริหารพื้นที่ Zone C ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Command Center , อาคารพดด้วง Show Case , อาคารสนับสนุน Atrium) - ให้บริการตามมาตรฐาน SLA และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	- สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่ดีแก่ลูกค้า - บริหาร Zone A B C ตาม Segment ของลูกค้าที่แตกต่างกัน และเชื่อมโยงกัน
2.2 Stakeholders	พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อม Data Analytic	ยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน	บริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2.3 HR	ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต	พัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์กรรวม	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์กรรวม สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร
2.4 Digital Technology	ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร	พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตาม Roadmap	พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ
2.5 KM & Innovation	ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM & Innovation	ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม
2.6 Corporate Governance	รักษาระดับผลงานด้าน ITA และพัฒนา CG ตามมาตรฐานในเกณฑ์ Enablers	ประเมินผลกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง จนเป็น Good Practice	CG เป็นวัฒนธรรมองค์กร และรางวัล CG
2.7 CSR	ทบทวนกรอบแนวทาง CSR ให้ได้มาตรฐาน	ขยายผล CSR in Process ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก	ประเมินผล CSR in Process ในระดับ Outcome และรางวัล CSR
2.8 การพัฒนาที่ยั่งยืน	ทบทวนนโยบาย ปัจจัยยั่งยืน คู่มือ แผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานความยั่งยืน	บูรณาการปัจจัยยั่งยืนกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	รายงานความยั่งยืนขององค์กรได้ตามมาตรฐาน GRI
KPI: ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	เพิ่มขึ้นปีละ 0.20	เพิ่มขึ้นปีละ 0.20	เพิ่มขึ้นปีละ 0.20
3. Financial	ศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่ ปีละ 2 โครงการ เพื่อสร้างโอกาสในการสร้างรายได้	เพิ่มรายได้จากโครงการ Zone C ควบคู่กับรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่โครงการของศูนย์ราชการ (Dual Track Income)	รายได้จากการบริหารพื้นที่ศูนย์ราชการ (A ,B ,C) ได้เต็มศักยภาพ และมีรายได้ตาม Business Model ที่กำหนด เพื่อกระจายความเสี่ยง
KPI: EP	XX ล้านบาท	XX ล้านบาท	XX ล้านบาท



Vision
องค์กรสมัยใหม่
ในการพัฒนา
และบริหาร
ทรัพย์สินของรัฐ
ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน

Business Model Canvas ระยะยาว ปี 2566-2570				
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Partners หลัก 1. กลุ่มพันธมิตร 2. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม Partners รอง 3. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ 4. กลุ่มสื่อมวลชน 5. บริษัทในเครือ 6. กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน 7. หน่วยงานของรัฐที่เป็นพันธมิตรที่ต้องการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ 8. ผู้ร่วมลงทุน หรือร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชน	1. พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 1.1 บูรณาการการบริหารจัดการ A,B,C ให้เต็มศักยภาพ และรับรู้รายได้โครงการใหม่ 1.2 การรับจ้างบริหารทรัพย์สิน 1.3 ที่ปรึกษาบริหารจัดการโครงการ 2. สร้างความเชี่ยวชาญหรือมาตรฐานในการบริหารอาคารและบำรุงรักษา 3. ขยายผลการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม & ยั่งยืนตาม BCG Model 4. มาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยด้วยข้อมูล 5. การร่วมลงทุนกับเอกชน Key Resources - โครงการศูนย์ราชการ Zone A B - โครงการศูนย์ราชการ Zone C - โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ - งบประมาณ (งบทำการ งบลงทุน) - HCM (กลุ่มคกก.ธพส. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน) : คิดเป็นระบบองค์กร & มุ่งเน้น Scrum Team - KM & IM : ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ & นวัตกรรม และการเข้าร่วมประกวดรางวัลหน่วยงานภายนอก และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม - DT : ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้สอดคล้องตามRoadmap ให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ	1. พัฒนาโครงการลงทุน โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ 2. อัตราค่าเช่าสำนักงานต่ำกว่าราคาตลาด 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ/ผู้เช่า 4. มีความคล่องตัวในการดำเนินโครงการ 5. มีความชำนาญในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ ทั้งในส่วนของโครงการศูนย์ราชการฯ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 7. ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ 8. บูรณาการการบริหารจัดการ Zone A,B,C ให้เต็มศักยภาพ และเพิ่มรายได้โครงการศูนย์ราชการฯ 9. มีรูปแบบภารกิจในการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โครงการใหม่ๆ ที่หลากหลายครบวงจรตาม Business Model ของ ธพส. 10. Net Zero Carbon Building อย่างน้อย 1 อาคาร	1. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชนและรักษาลูกค้าผู้ใช้บริการศูนย์ราชการ 2.1 การให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล 2.2 e-Market Place Service 2.3 กำหนดราคา/อายุสัญญาตามประเภทขนาดการลงทุนของร้านค้าและศักยภาพพื้นที่ A ,B ,C 2.4 Loyalty Program 3. ชุมชน/สังคม : มุ่งเน้น CSR in process โดยเพิ่มพื้นที่สีเขียว และการบริหารจัดการจราจร 4. พัฒนาระบบข้อมูลยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์ รวมทั้งบริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Channels - ระยะสั้น 13 ช่องทาง/เครื่องมือ - ระยะกลาง เพิ่ม 4 ช่องทาง เช่น Youtube Tik Tok Virtual Influencer - ระยะยาว เพิ่ม 4 ช่องทาง เช่น DAD Platform Google SEO	กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน 3 กลุ่ม 1) ผู้เช่าภาครัฐ 2) ผู้เช่าเอกชน 3) ผู้ใช้บริการ แบ่งตามโครงการ (สถานที่ตั้ง) 1) ลูกค้าโครงการศูนย์ราชการ 2) ลูกค้าโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ส่วนตลาด ธุรกิจ 3 ประเภท 1) เช่าที่ดินและก่อสร้าง (R) 2) บริหารทรัพย์สิน (M) 3) บริหารงานก่อสร้าง (CM) 4) ร่วมทุนกับเอกชน (P) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย: ระยะกลาง 1. ลูกค้า Zone A B 2. ลูกค้า Zone C 3. หน่วยงานของรัฐที่มอบหมายให้ ธพส. จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย : ระยะยาว - ภาครัฐและเอกชนที่ต้องการร่วมมือทางธุรกิจ (PPP) หมายเหตุ S/T : ระยะสั้น M/T : ระยะกลาง L/T : ระยะยาว
Cost Structure 1. ต้นทุนทางการเงินดอกเบี้ยตามสัญญาเช่า 3. ต้นทุนบริการ 5. ดอกเบี้ยจ่าย 7. ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายโครงการที่เกิดจากการร่วมลงทุน หรือร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชน	2. ต้นทุนการเงิน SPV 4. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 6. ต้นทุนโครงการใหม่ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	Revenue Streams 1. รายได้ดอกเบี้ยรับตามสัญญาเช่าการเงิน (A ,B ,C) 3. รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจศูนย์ราชการ (A ,B ,C) 5. เพิ่มรายได้จากโครงการใหม่ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	2. รายได้ค่าบริการหน่วยงานภาครัฐศูนย์ราชการ (A ,B ,C) 4. รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 6. รายได้จากการร่วมลงทุนกับเอกชน	

28

วิสัยทัศน์	“องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”						
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	2. สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3. ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	4. ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	5.ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	6.บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	7. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล
Strategy Map (10 กลยุทธ์)					ตัวชี้วัด	เป้าหมาย 2567	แผนงานปี 2567
ด้านความมั่นคงยั่งยืนขององค์กร (F)	F1 สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม F2 บริหารจัดการศูนย์ราชการ (Zone A,B,C) ให้เต็มศักยภาพ F3 ขยายผลโครงการ ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ				F1.1) EBITDA F1.2) EP F2) รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C) F3.1) จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่ F3.2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ F3.3) รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	- ตามประมาณการ - ตามประมาณการ - ตามประมาณการ - 2 โครงการ - ร้อยละ ≥ 90 - ตามประมาณการ	1. แผนบริหารการเงินและงบประมาณ 2. แผนลูกค้าและตลาด 3. แผนพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (C)	C1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย C2 ยกระดับการให้บริการลูกค้าและต่อยอด Brand DAD				C1) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย C2) จำนวนบริการหรือระบบงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุง	- ระดับ ≥ 4.5 - 1 เรื่อง	4. แผนสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร 5. แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผนลูกค้าและตลาด) (แผนบริหารจัดการอาคารและความปลอดภัย) (แผนบริหารภาพลักษณ์ สิ่งแวดล้อมและมาตรฐานอาคาร) (แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม)
ด้านกระบวนการภายใน (P)	P1 บริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม & ยั่งยืน P2 พัฒนาระบบงานเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร P3 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers				P1) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม P2.1) จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม P2.2) จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก P3) ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)	- ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารด้านพลังงานหรือสิ่งแวดล้อมอย่างน้อย 1 ใบรับรอง/รางวัล - 1 องค์ความรู้ - 1 โครงการ - เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน	6. แผนบริหารจัดการอาคารและความปลอดภัย 7. แผนบริหารภาพลักษณ์ สิ่งแวดล้อมและมาตรฐานอาคาร 8. แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 9. แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม 10. แผนปฏิบัติการดิจิทัล
ด้านการเรียนรู้และเติบโต (L)	L1 มุ่งเน้นการบริหาร & พัฒนาบุคลากรเชิงรุกคิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต L2 ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล				L1) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) L2) ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	- 2 ทักษะ - ร้อยละ ≥ 90	11. แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 12. แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม) 13. แผนการดำเนินงานระบบบริหารความห่วงใยและ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	- เพื่อให้ ธพส. มีการดำเนินโครงการศูนย์ราชการ (Zone A,B,C) อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และบูรณาการ* - เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ เพื่อกระจายรายได้และความเสี่ยง**	KPI-SO1-1 รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C) KPI-SO1-2) รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	- ขยายพื้นที่ศูนย์ราชการ (Zone C) และสร้างโอกาสในการพัฒนาโครงการลงทุนใหม่	F2) บริหารจัดการศูนย์ราชการ (Zone A,B,C) ให้เต็มศักยภาพ F3) ขยายผลโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	KPI-F2 รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C) KPI-F3.1) จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่ KPI-F3.2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ KPI-F3.3) รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ
SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Share Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีความพึงพอใจและภักดีต่อ ธพส.* - เพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจในการใช้บริการ ธพส. และรับรู้ Brand DAD มากขึ้น**	KPI-SO2) ระดับความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ยกระดับการให้บริการลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุก	C1) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย C2) ยกระดับการให้บริการลูกค้าและต่อยอด Brand DAD	KPI-C1) ระดับความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย KPI-C2) จำนวนบริการหรือระบบงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	- เพื่อให้ ธพส. มีมาตรฐานการบริหารจัดการด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม*	KPI-SO3) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม	- ยกระดับการบริหารจัดการอาคารที่ยั่งยืน	P1) บริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม & ยั่งยืน	KPI-P1) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม
SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	- เพื่อให้ ธพส. มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย มีองค์ความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง* - เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นระบบมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน โดยเฉพาะ ตามเกณฑ์ Enablers**	KPI-SO4) จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก -	- ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเกณฑ์ Enablers	P2) พัฒนาระบบงานเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร P3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers	KPI- P2.1) จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม KPI-P2.2) จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก KPI-P3) ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)
SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	- เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและคิดเป็นระบบ	KPI-SO5) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)	- บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	L1) มุ่งเน้นการบริหาร & พัฒนาบุคลากรเชิงรุก คิดเป็นแบบองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	KPI-L1) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)
SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	- เพื่อให้มีผลประกอบการทางการเงินที่เหมาะสมภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	KPI-SO6) EP	- บริหารจัดการทางการเงินด้วยรูปแบบเครื่องมือทางการเงิน	F1) สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม	KPI-F1.1) EBITDA KPI-F1.2) EP

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
SO7 ยึดมั่นในหลัก ธรรมาภิบาล	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความเชื่อมั่น ไว้วางใจต่อ ธพส.	KPI-SO7) ผลการ ประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน หน่วยงานภาครัฐ (ITA)	- ตอกย้ำธรรมาภิบาล ให้ทั่วทั้งองค์กร	L2) ส่งเสริมวัฒนธรรม ด้านธรรมาภิบาล	KPI-L2) ผลการ ประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสใน การดำเนินงาน หน่วยงาน ภาครัฐ (ITA)

ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566 – 2570 (ทบทวนปี 2566)

ตัวชี้วัด (* เป็นตัวชี้วัด สคร.)	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่	โครงการ	2	2	2	2	2
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ*	ร้อยละ	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90
3. รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)	ล้านบาท	ตามประมาณการ				
4. รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	ตามประมาณการ				
5. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5
6. จำนวนบริการหรือระบบงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุง	เรื่อง	1	1	1	1	1
7. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม*	ระดับ	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง
8. ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)	จำนวน	2	2	2	2	2
9. จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	องค์ความรู้	-	1	1	1	1
10. จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก	โครงการ	1	1	1	1	1
11. ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)*	ระดับคะแนน	เพิ่มขึ้น 0.20	เพิ่มขึ้น 0.20	เพิ่มขึ้น 0.20	เพิ่มขึ้น 0.20	เพิ่มขึ้น 0.20
12. EBITDA*	ล้านบาท	ตามประมาณการ				
13. EP*	ล้านบาท	ตามประมาณการ				
14. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	คะแนน	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90

รายชื่อแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1**
พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ



แผน 1 แผนพัฒนาธุรกิจสังหาริมทรัพย์
แผน 2 แผนลูกค้าและตลาด

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2**
สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผน 3 แผนสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร
แผน 4 แผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3**
ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model



แผน 5 แผนบริหารจัดการอาคารและความปลอดภัย
แผน 6 แผนบริหารกายภาพ สิ่งแวดล้อมและมาตรฐานอาคาร
แผน 7 แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4**
ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม



แผน 8 แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม
แผน 9 แผนปฏิบัติการดิจิทัล

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5**
ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ



แผน 10 แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6**
บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ



แผน 11 แผนบริหารการเงินและงบประมาณ

- **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 7**
ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล



แผน 12 แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
แผน 13 แผนการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การระบุและวิเคราะห์ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. ประจำปี 2567



แผนภาพ การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส ปี 2567

อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร

4				1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
3		กลุ่มคณะกรรมการ	กลุ่มพันธมิตร	
2	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ		กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)	
1	1)กลุ่มสื่อมวลชน 2)บริษัทในเครือ 3)กลุ่มคู่แข่ง หรือ คู่แข่ง			
	1	2	3	4

ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ปี 2567

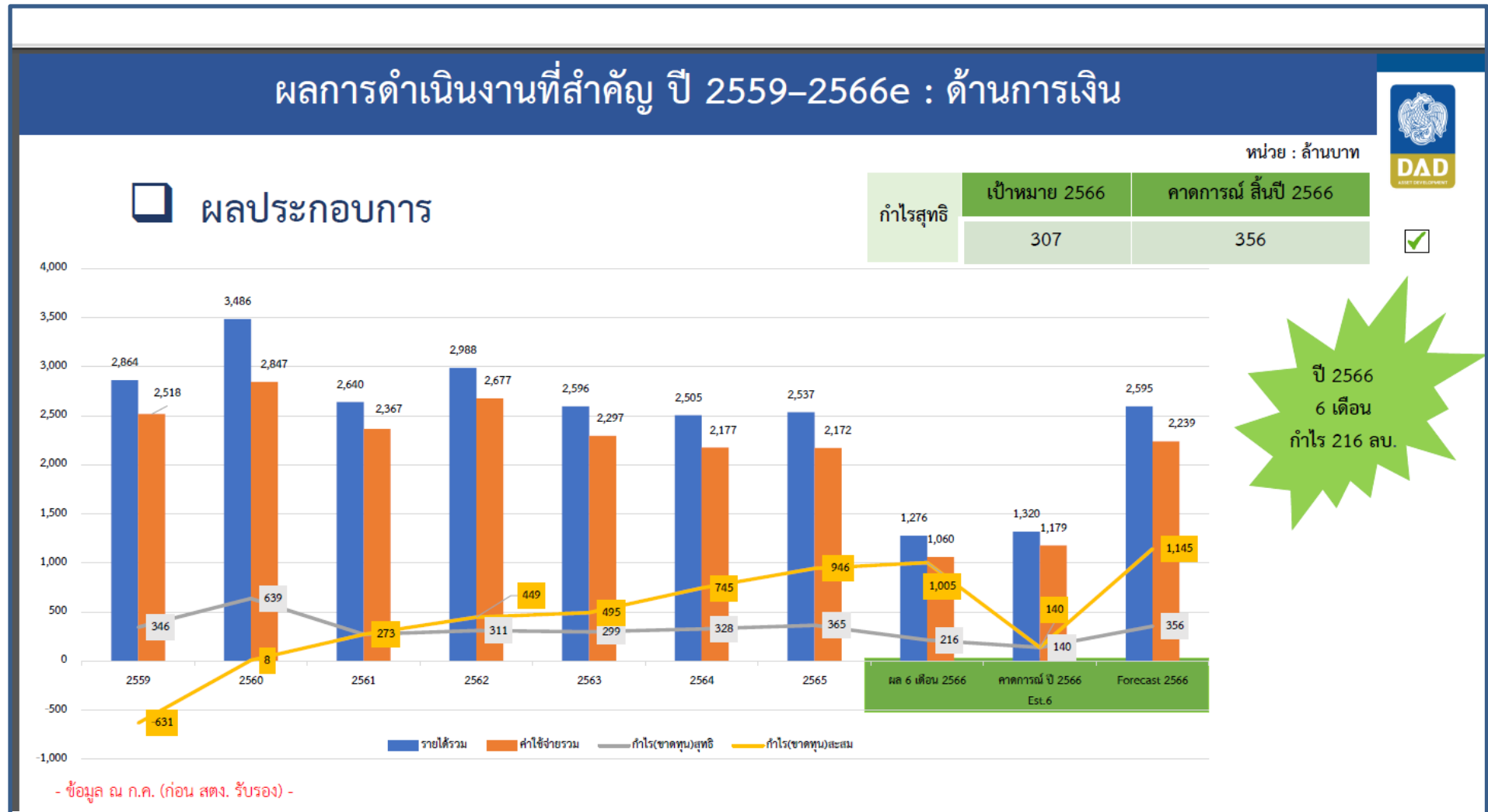
- 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ
- 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
- 3) กลุ่มพันธมิตร
- 4) กลุ่มคณะกรรมการ
- 5) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง ปี 2567

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ
- 2) กลุ่มสื่อมวลชน
- 3) บริษัทในเครือ
- 4) กลุ่มคู่แข่ง หรือ คู่แข่ง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและรอง
ปี 2566 และ ปี 2567 เป็นกลุ่มเดียวกัน

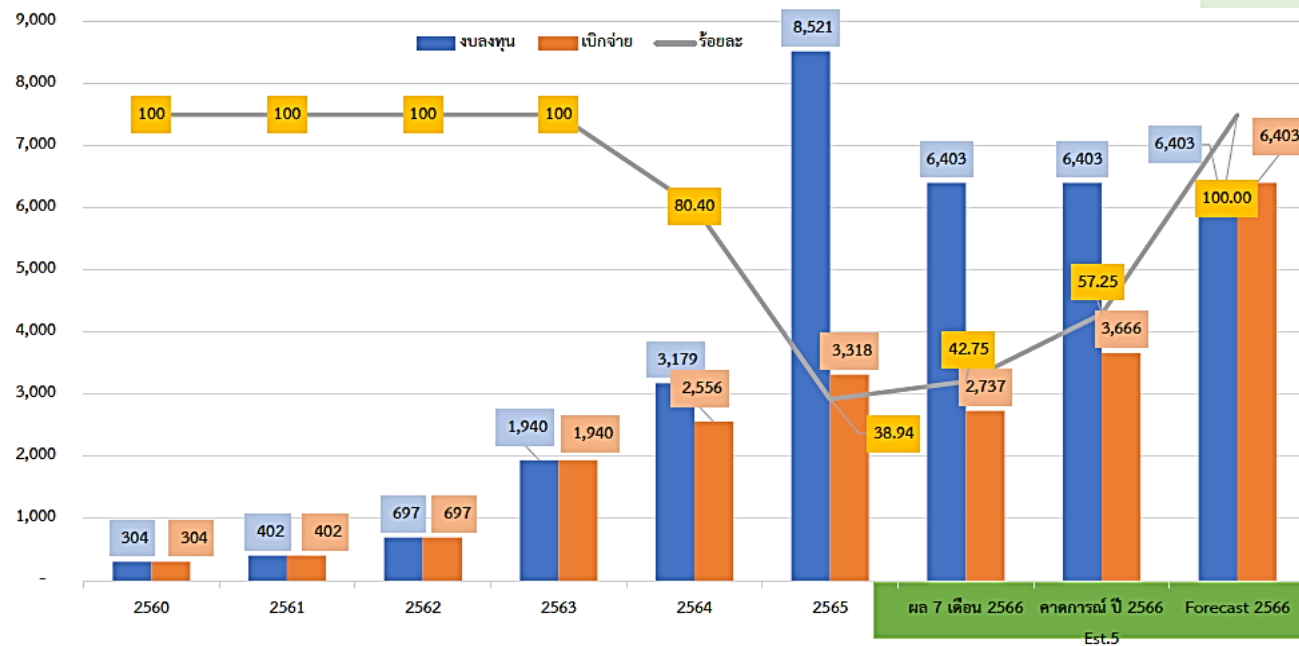
1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ของ ธพส.



ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปี 2560-2566e : ด้านการเงิน



ผลเบิกจ่ายงบลงทุน



หน่วย : ล้านบาท

ผลเบิกจ่าย	เป้าหมาย 2566	คาดการณ์ สิ้นปี 2566
	6,403	6,403



คิดเป็น 100% ของวงเงิน 6,403 ลบ.

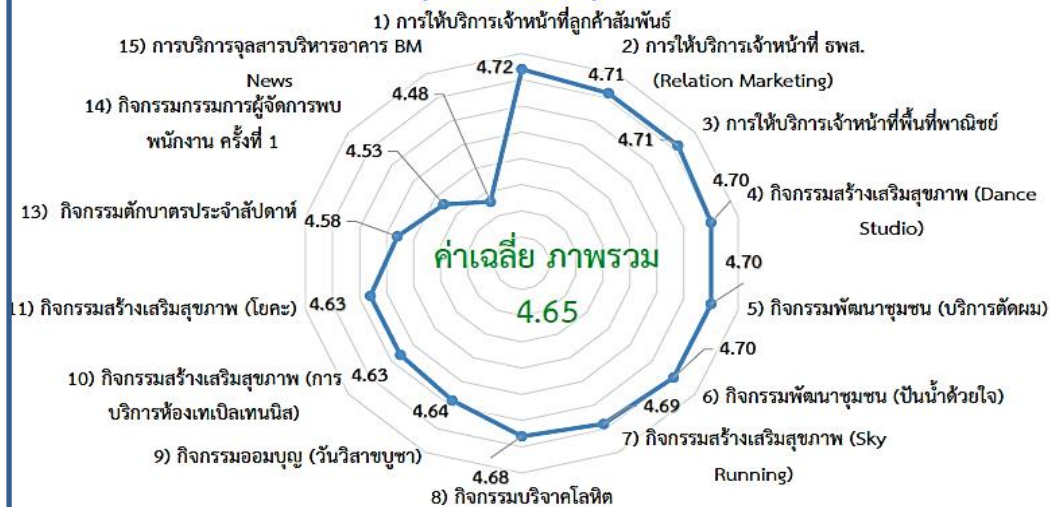
ผล 7 เดือน
2,737 ลบ.
ร้อยละ 42.75

- ข้อมูล ณ ก.ค. (ก่อน สดง. รับรอง) -

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปี 2566 ไตรมาสที่ 2 : ด้านไม่ใช้การเงิน



“ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (กิจกรรมย่อย)”



หัวข้อที่มีคะแนนพึงพอใจ < 4.50 คะแนน คือ
“การบริการจุดสารบริหารอาคาร BM News”

หมายเหตุ : ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ของปี 2565 เท่ากับ 4.64 คะแนน



1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

กรอบแนวคิด เป้าหมาย ในการกำหนดทิศทางกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อตอบสนอง (1) นโยบายรัฐบาลในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ด้านปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ และด้านสังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (3) ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (4) แผนวิสาหกิจ ธพส พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2566) (5) เชนท์ Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ ธพส. ให้มีความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์ แบบ Blue Ocean ซึ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจด้วยการสร้างความต้องการ หรือเน้นหาตลาดใหม่ ความต้องการใหม่ บนฐานการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง เพื่อสร้างความต้องการใหม่จากผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้าของ ธพส. ด้วยการวิเคราะห์สารสนเทศเสียงของลูกค้า (VOC) และใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ Data Analytic เพื่อจัดทำแบบจำลองพฤติกรรมลูกค้า จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Segment Profile) รวมทั้งจัดทำแบบจำลองลูกค้า (Persona) ที่จะทำให้สามารถพัฒนาบริการ/ผลิตภัณฑ์แบบ Customized Marketing เพื่อตอบสนองส่วนตลาด และ Personalization marketing เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า

1.4 วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

หลักการและเหตุผล

1. ตอบนโยบายรัฐบาล/ยุทธศาสตร์ชาติ : BCG Model
2. ตอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2566) : SO1 SO2 SO3 SO4 SO5 SO6
3. ตอบเกณฑ์ Enablers : ด้าน SCM

วัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1. เพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน
2. เพื่อยกระดับความพึงพอใจ สร้างความผูกพัน เชื่อมั่น และไว้วางใจต่อแบรนด์ ธพส. แก่ลูกค้าและตลาด
3. เพื่อเสริมสร้างรายได้จากการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกันกับลูกค้า

ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

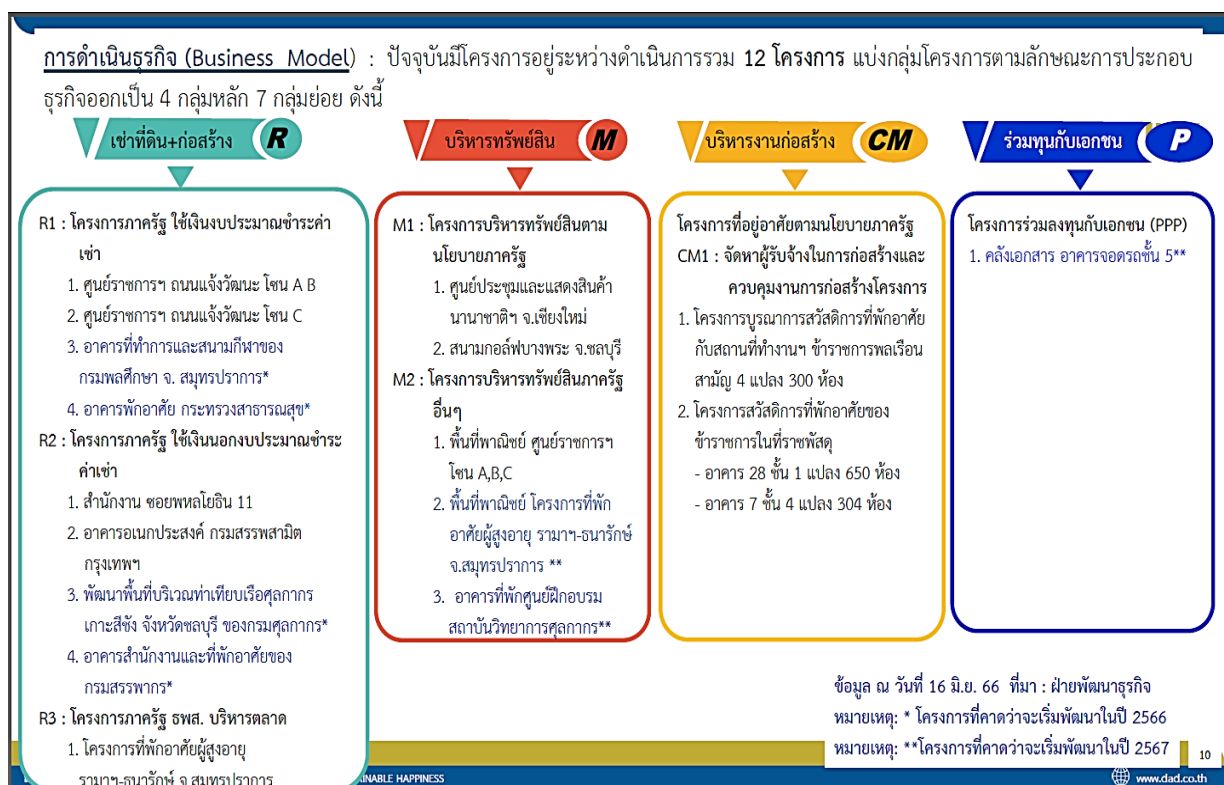
.ครอบคลุมทุกขอบเขตการดำเนินธุรกิจของ ธพส. ประกอบด้วย

1.1 เช่าที่ดินและก่อสร้าง : โครงการศูนย์ราชการฯ แจ้งวัฒนะ (โซน A B C) โครงการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต โครงการอาคารสำนักงานชอยพลโยธิน 11

1.2 บริหารทรัพย์สิน : โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายูรามาศู-ธนารักษ์ จ. สมุทรปราการ/โครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จ.เชียงใหม่/โครงการบริหารสนามกอล์ฟบางพระ จ.ชลบุรี

1.3 บริหารงานก่อสร้าง : โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 แปลง/ โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ

1.4 ร่วมทุนกับเอกชน : คลังเอกสาร อาคารจอดรถชั้น 5



ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

1. รายได้จากการจัดสรรพื้นที่พาณิชย์ เป้าหมาย : เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 2 ต่อปี
2. Occupancy Rate เป้าหมาย : ร้อยละ 95 ต่อปี
3. ความสำเร็จของกิจกรรม/โครงการตอบสนองประเด็น/ความต้องการของลูกค้า เป้าหมาย : ร้อยละ 100
4. พัฒนาระบบบริการ. และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เป้าหมาย: เป็นไปตามแผน

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

1. ระดับความพึงพอใจลูกค้า. เป้าหมาย: ระดับ ≥ 4.5
2. คะแนน Enablers ด้านลูกค้าและตลาด เป้าหมาย: เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อรับทราบนโยบาย ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์พัฒนารูทกิจและตลาด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
3. จำแนกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ตามเกณฑ์หลากหลาย
4. รวบรวม คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด รวมทั้งระบุความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษด้านลูกค้าและตลาด
5. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (บนพื้นฐานการเชื่อมโยงบูรณาการกับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทสำคัญที่เกี่ยวข้อง)
6. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
8. ทบทวน ปรับปรุง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

บทที่ 2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาด
(ทบทวน ปี 2566)

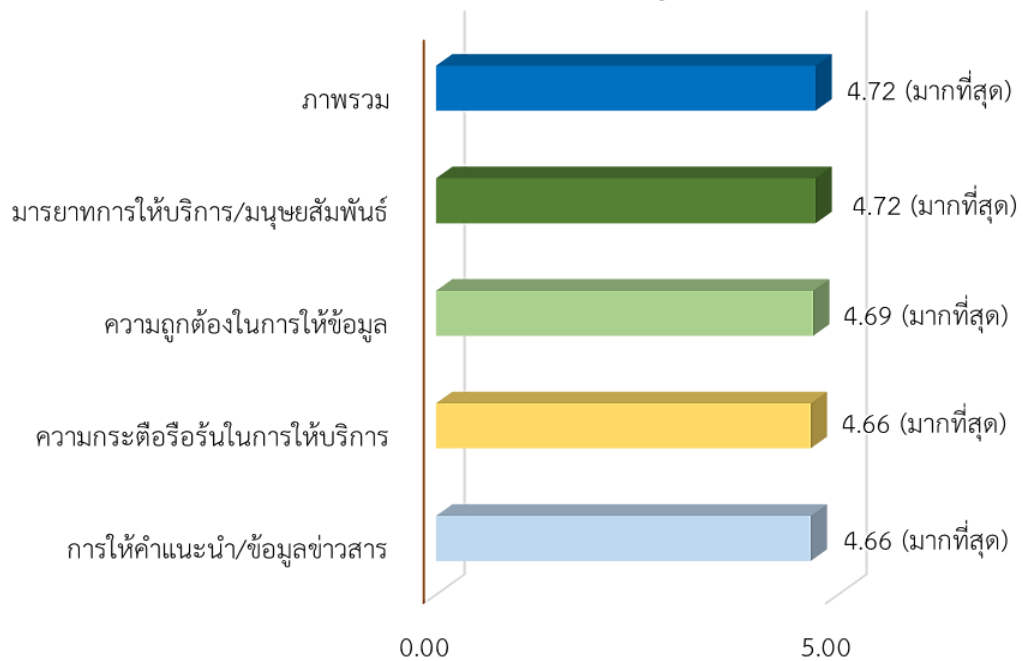
2.1 สารสนเทศจากลูกค้า

ธพส. ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าผ่านการสำรวจหลักๆ 2 การสำรวจ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลเสียงจากลูกค้า มาใช้ประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด โดยมีผลการสำรวจสำคัญๆ ดังนี้

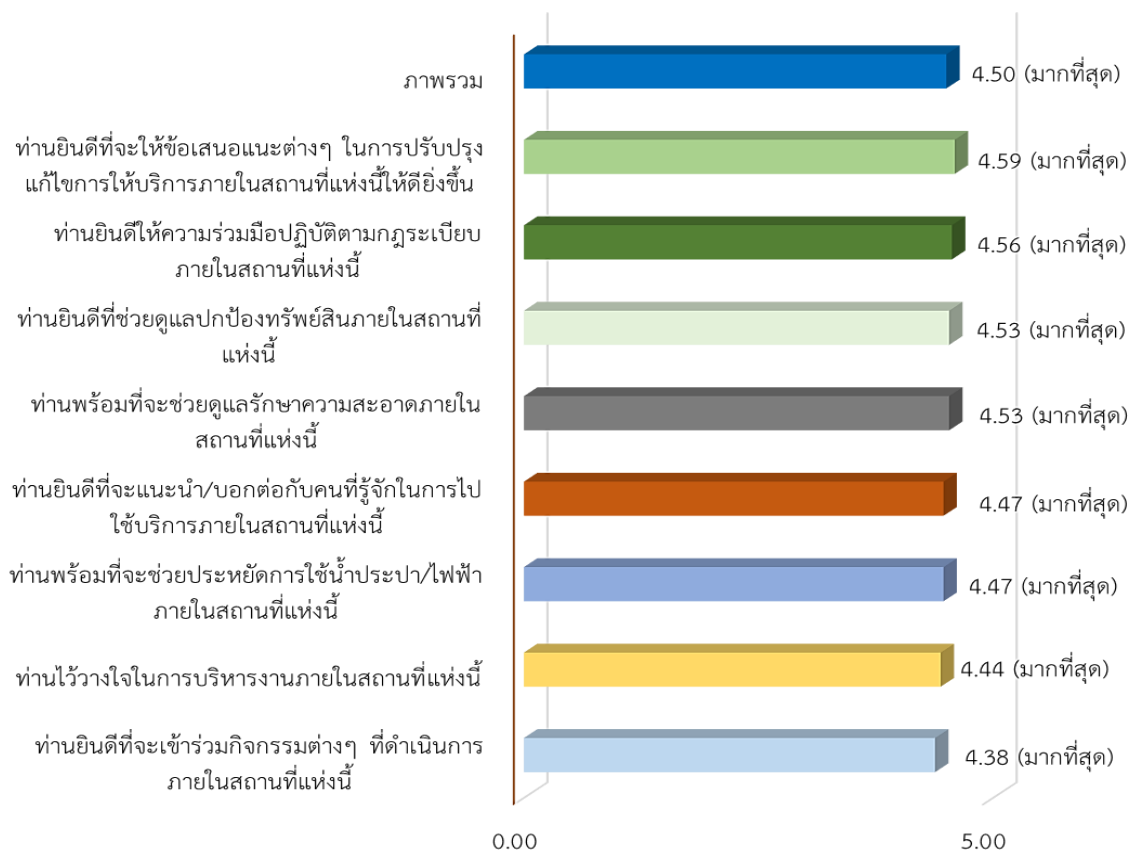
- (1) รายงานการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2566 (ไตรมาสที่ 2: เมษายน - มิถุนายน) มีข้อมูลผลสำรวจที่น่าสนใจ ดังนี้

โครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวอย่าง ที่สำรวจ (ราย)	ค่าเฉลี่ย ภาพรวม	ระดับ ความพึงพอใจ
1. การให้บริการเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์	32	4.72	มากที่สุด
2. การให้บริการเจ้าหน้าที่ ธพส. (Relation Marketing)	45	4.71	มากที่สุด
3. การให้บริการเจ้าหน้าที่พื้นที่พาณิชย์	31	4.71	มากที่สุด
4. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	30	4.70	มากที่สุด
5. กิจกรรมพัฒนาชุมชน (บริการตัดผม)	30	4.70	มากที่สุด
6. กิจกรรมพัฒนาชุมชน (ปั่นน้ำด้วยใจ)	82	4.70	มากที่สุด
7. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Sky Running)	32	4.69	มากที่สุด
8. กิจกรรมบริจาคโลหิต	34	4.68	มากที่สุด
9. กิจกรรมออมบุญ (วันวิสาขบูชา)	33	4.64	มากที่สุด
10. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)	30	4.63	มากที่สุด
11. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	30	4.63	มากที่สุด
12. กิจกรรมตักบาตรประจำสัปดาห์	33	4.58	มากที่สุด
13. กิจกรรมกรรมการผู้จัดการพบพนักงาน ครั้งที่ 1	34	4.53	มากที่สุด
14. การบริการจุลสารบริหารอาคาร BM News	31	4.48	มากที่สุด
ภาพรวม	507	4.65	มากที่สุด

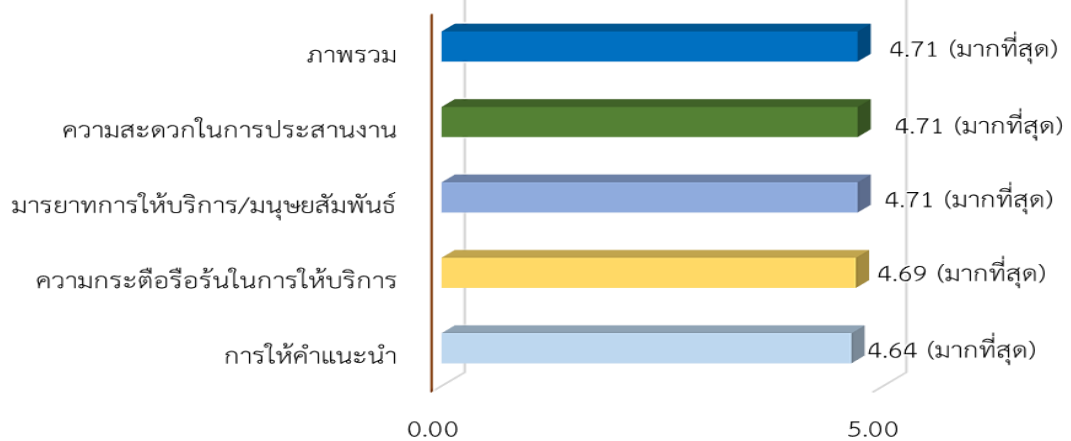
ความพึงพอใจต่อการให้บริการเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์



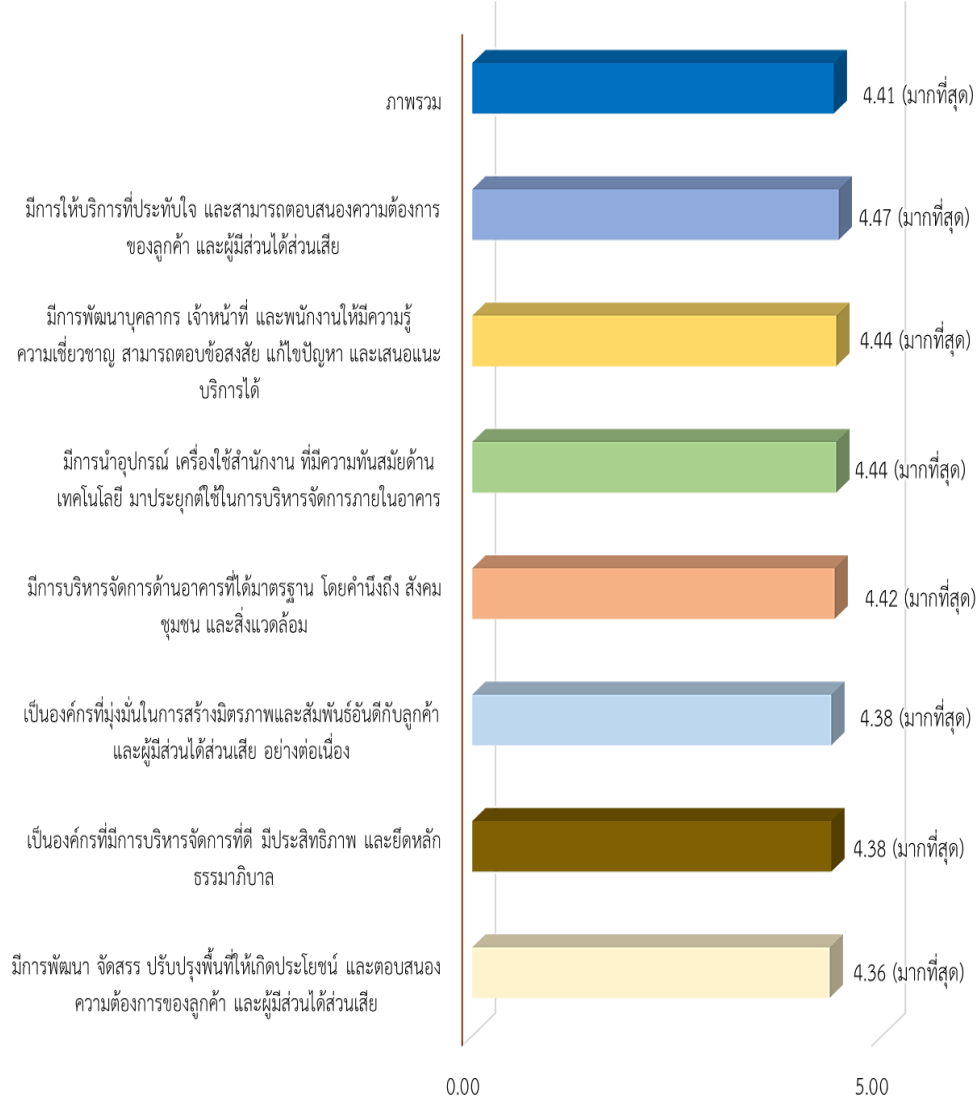
ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ



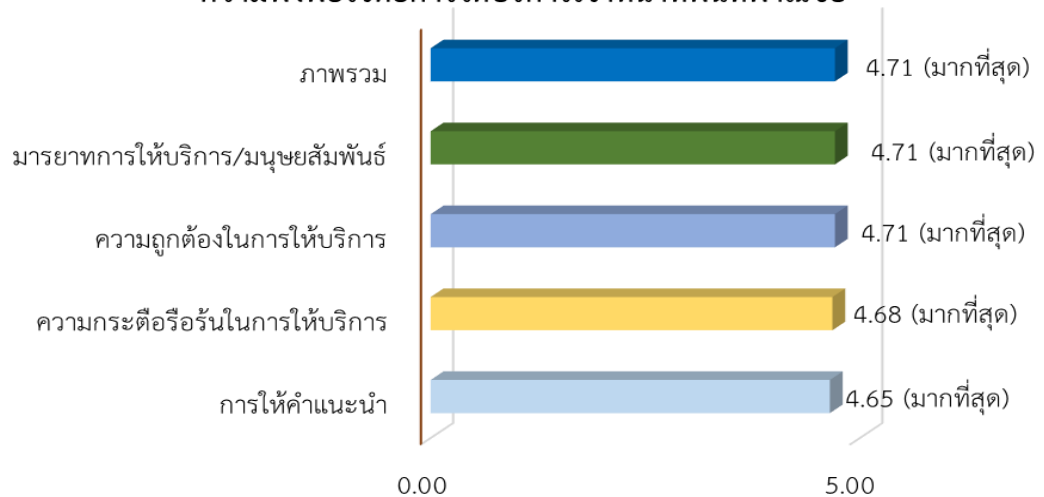
ความพึงพอใจต่อการให้บริการเจ้าหน้าที่ ธพส. (Relation Marketing)



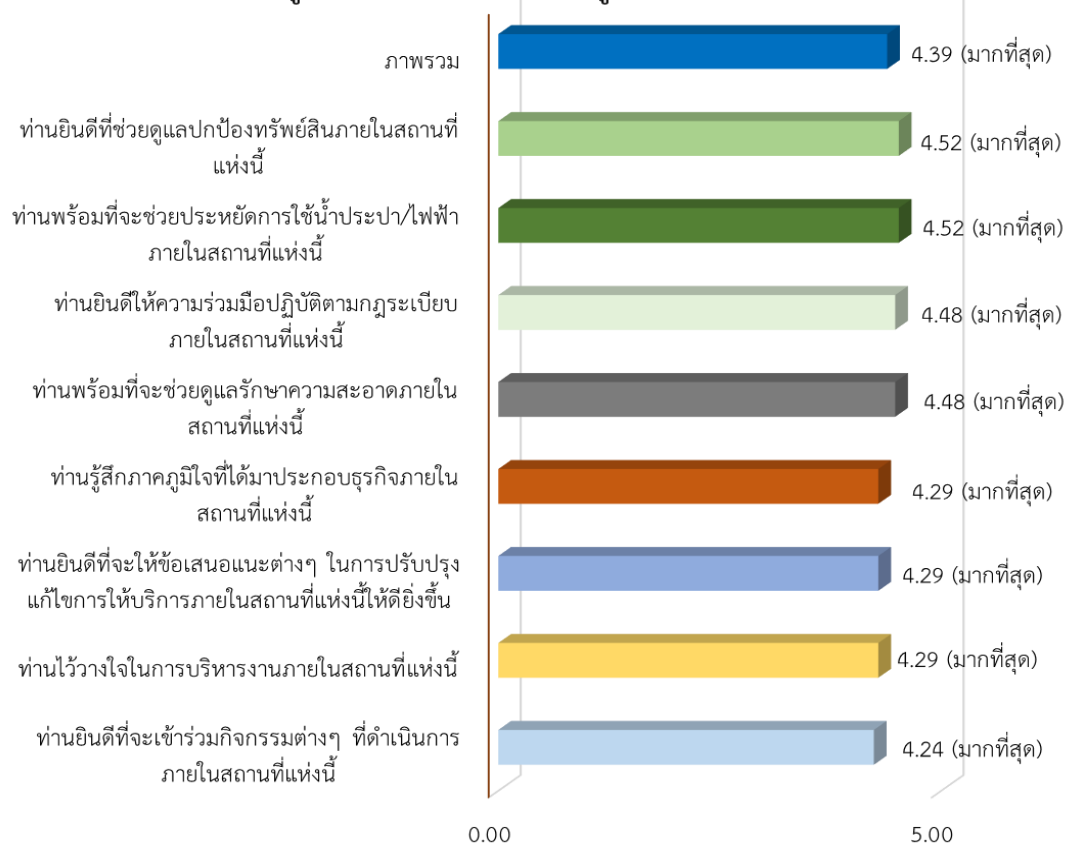
ภาพลักษณ์และความยั่งยืนต่อการให้บริการในด้านต่างๆ ของ ธพส.



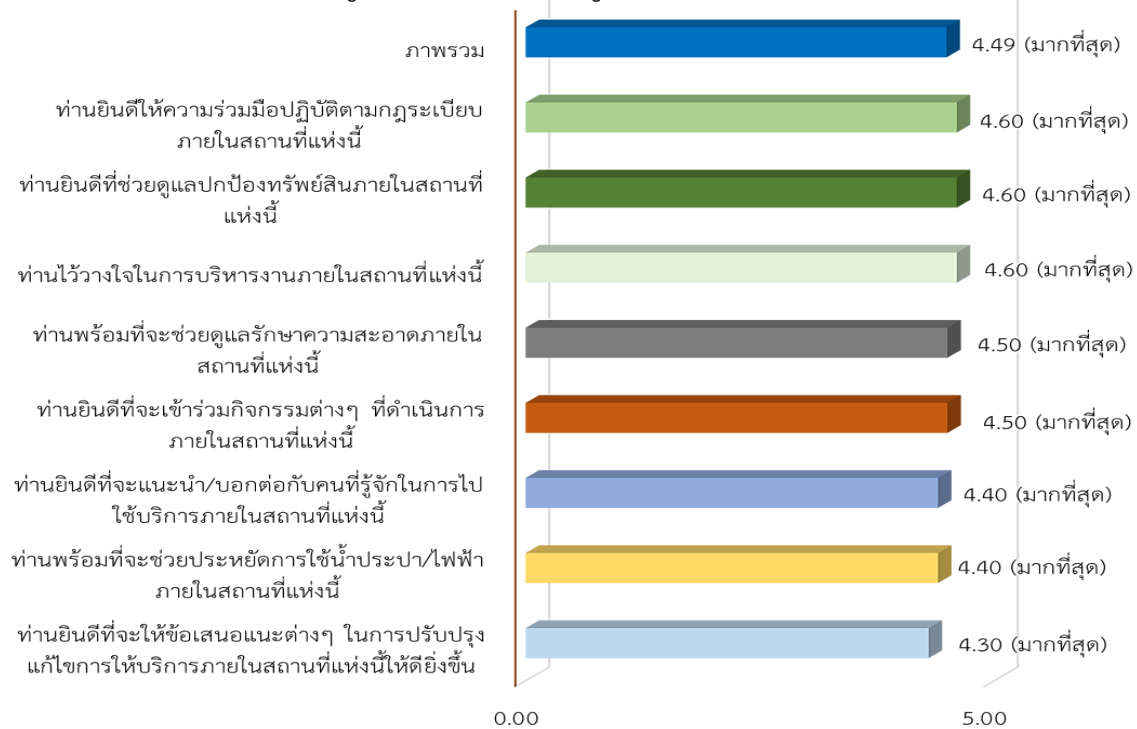
ความพึงพอใจต่อการให้บริการเจ้าหน้าที่พื้นที่พาณิชย์



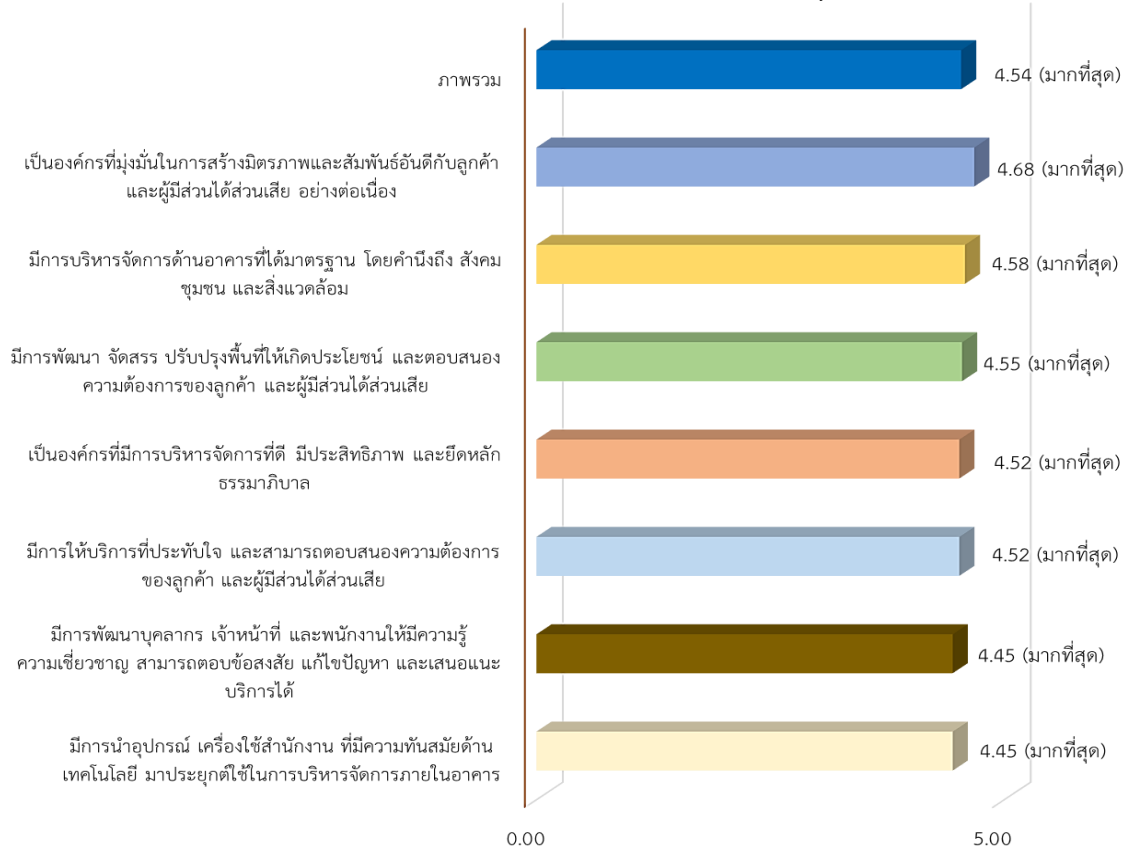
ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการเช่าพื้นที่ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ



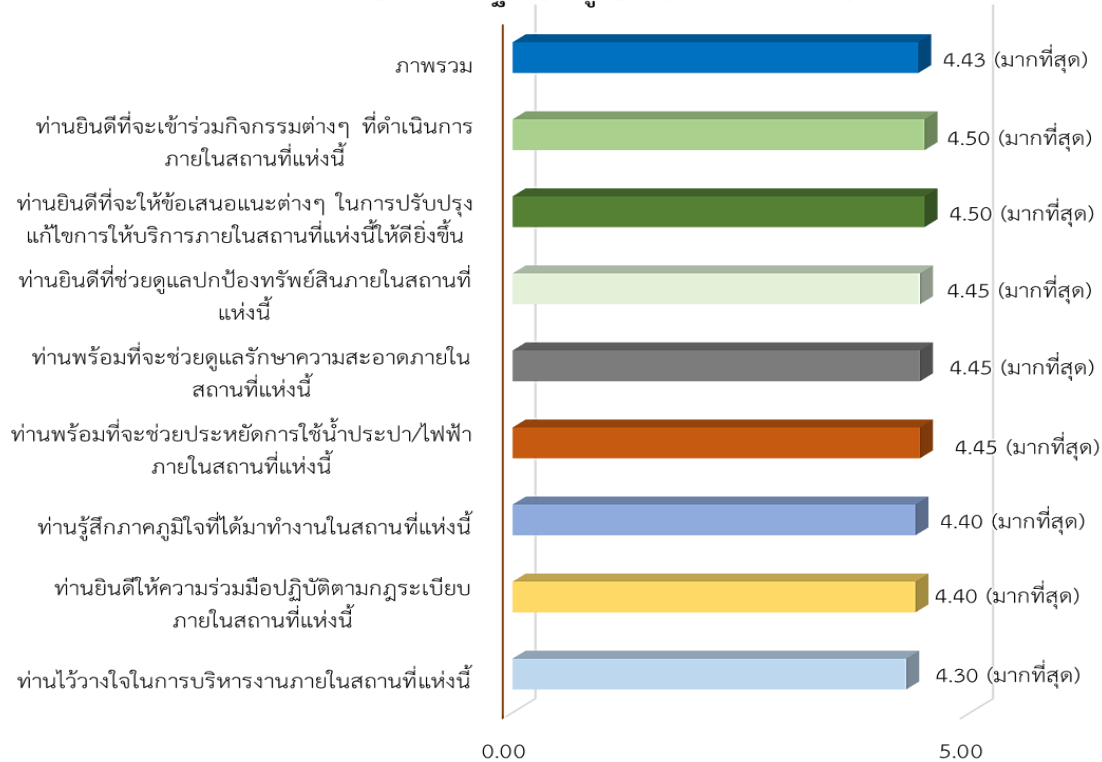
**ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกลุ่มตัวอย่าง
ผู้ที่มาใช้บริการภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ**



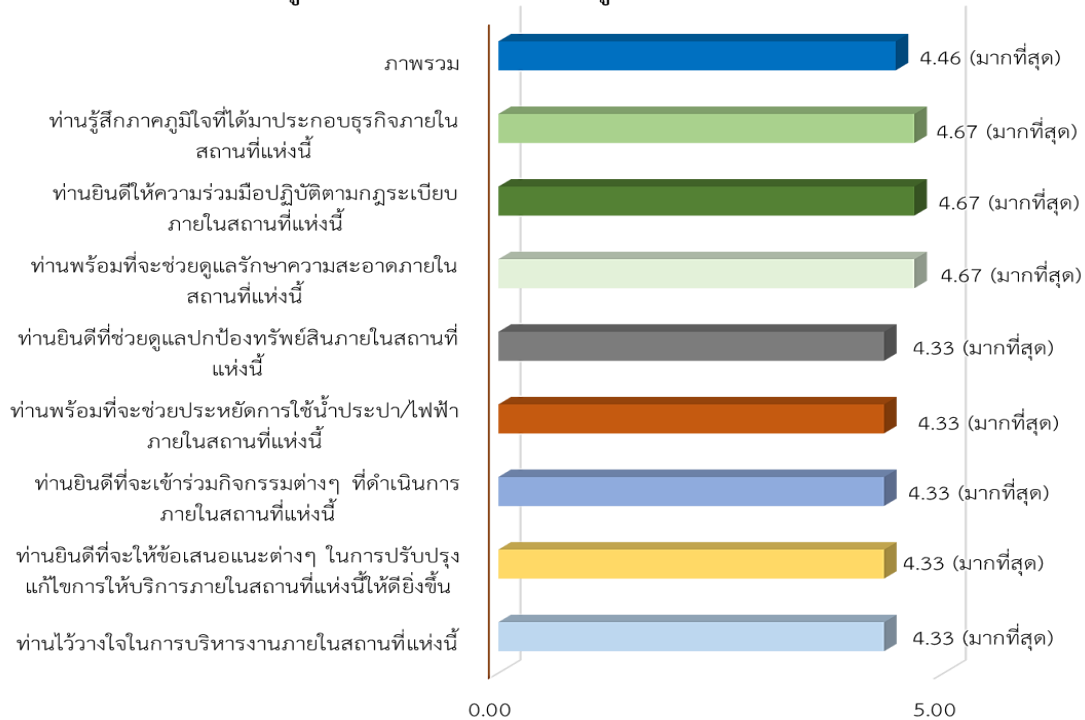
ภาพลักษณ์และความยั่งยืนต่อการให้บริการในด้านต่างๆ ของ รพส.



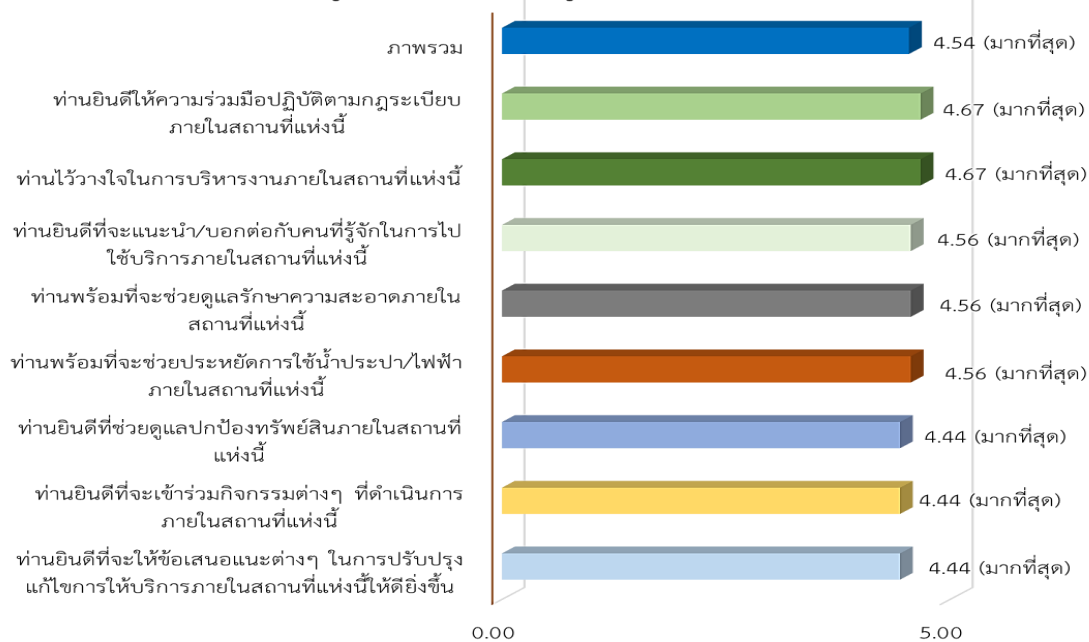
**ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกลุ่มตัวอย่าง
หน่วยงานภาครัฐภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ**



**ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกลุ่มตัวอย่าง
ผู้ประกอบการเช่าพื้นที่ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ**



**ความภักดี (Loyalty) ต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ของกลุ่มตัวอย่าง
ผู้มาใช้บริการภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ**



(2) รายงานผลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวล ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. ประจำปี 2566 มีข้อมูลผลสำรวจที่น่าสนใจ ดังนี้

กิจกรรม	น้ำหนัก	2566				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - ไม่แสดงความคิดเห็น ประเด็นความคาดหวัง : - ความชัดเจนของเครื่องหมายจราจร ประเด็นความกังวล : - ไม่แสดงความคิดเห็น								ผู้เช่าภาครัฐ
ปรับปรุงตีเส้นเครื่องหมายจราจร ภายในพื้นที่ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ								
1. สำรวจพื้นที่การปรับปรุง (ไตรมาส 1/2566)	15					ฝบอ.		
2. ทำขอบเขตงาน/จัดจ้าง (ไตรมาส 2/2566)	25					ฝบอ.		
3. ดำเนินการปรับปรุงพื้นที่เป้าหมาย (ไตรมาส 3/2566)	30					ฝบอ.		
4. สำรวจความพึงพอใจฯ ผู้ใช้บริการรถรับ-ส่งฯ (ไตรมาส 4/2566)	25					ฝสอ.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2566				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - ไม่แสดงความคิดเห็น ประเด็นความคาดหวัง : - การสร้างอาคารจอดรถภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ เพิ่มเติม ประเด็นความกังวล : - พื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ								ผู้เช่าภาครัฐ
กิจกรรมสร้างอาคารจอดรถภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ								
1. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 1/2566)	20					ผวค.		
2. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 2/2566)	20					ผวค.		
3. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 3/2566)	20					ผวค.		
4. ส่งมอบงาน (ไตรมาส 4/2566)	40					ผวค.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2566				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประเด็นความต้องการ : - การเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในอาคาร - การเพิ่มเติมนวนหย่อม หรือน้ำตกจำลองภายในอาคาร เพื่อความเป็นธรรมชาติ ประเด็นความคาดหวัง : - การจัดทำสวนหย่อม/สวนสาธารณะ เพื่อการพักผ่อน และออกกำลังกาย ประเด็นความกังวล : - การปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้เป็นสวนหย่อม/สวนสาธารณะ ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ								ผู้เช่าภาครัฐ
กิจกรรมสร้างพื้นที่สีเขียว								
1. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 1/2566)	20					ผวค.		
2. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 2/2566)	20					ผวค.		
3. อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง (ไตรมาส 3/2566)	20					ผวค.		
4. ส่งมอบงาน (ไตรมาส 4/2566)	40					ผวค.		

2.2 สารสนเทศจากตลาด

1) ตลาดอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ

การแบ่งทำเลของอาคารสำนักงานในพื้นที่กรุงเทพฯ จะแบ่งออกเป็น 5 โซน ได้แก่

- พื้นที่ CBD ได้แก่ เพลินจิต พระราม 1 วิทยุ อโศก สีลม สาทร และพระราม 4
- พื้นที่ NBD ได้แก่ รัชดา พระราม 9 เพชรบุรี ประตูนํ้า พญาไท พหลโยธิน รัชโยธิน และจตุจักร
- พื้นที่ EBD ได้แก่ อโศก ยาวไปจนถึงพระโขนง
- พื้นที่ SBD ได้แก่ พระราม 3 และนราธิวาส
- พื้นที่ SED ได้แก่ พระโขนง อ่อนนุช บางนา บางนาตราด ที่เชื่อมกับบริเวณ Eastern Seaboard

อาคารสำนักงานให้เข้าในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (Bangkok Metropolitan Region: BMR) คิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 80% ของพื้นที่ก่อสร้างสำนักงานทั่วประเทศ การลงทุนพัฒนาอาคารสำนักงานให้เข้าส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะอาคารสูง หรืออาคารขนาดใหญ่ รูปแบบการให้เข้าพื้นที่มีการเข้าพื้นที่ขนาดใหญ่ทั้งชั้นสำหรับผู้เช่ารายเดียว และการเข้าพื้นที่ขนาดเล็กซึ่งจะมีผู้เช่าหลายรายอยู่รวมกัน ในชั้นเดียวกัน โดยเจ้าของอาคารจะจัดเตรียมสาธารณูปโภคต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เช่า เช่น ไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ ลิฟต์ และที่จอดรถ เป็นต้น การลงทุนอาคารสำนักงานให้เข้าในพื้นที่ CBD เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง ตลาดส่วนใหญ่จึงเป็นของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความมั่นคงทางการเงิน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีที่ดินสะสมในมือจำนวนมาก ทำให้โอกาสที่อุปทานใหม่จะเข้าสู่ตลาดในแต่ละปีจึงมีจำกัด นอกจากนี้ กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 กำหนดให้ก่อสร้างอาคารสำนักงานได้เฉพาะในพื้นที่พาณิชยกรรม ซึ่งปัจจุบันเหลือแต่พื้นที่ขนาดเล็กเกินกว่าจะพัฒนาโครงการอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ (อาคารพื้นที่ตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป) สำหรับการลงทุนอาคารสำนักงานย่านรอบนอก CBD ในกรุงเทพฯ และเขตปริมณฑลส่วนใหญ่เป็นกลุ่มทุนขนาดกลาง-ใหญ่ ซึ่งมีขนาดการลงทุนและรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยมากเป็นอาคารสำนักงานขนาดเล็กเพื่อใช้เป็นที่ตั้งดำเนินการของตนเองและแบ่งพื้นที่บางส่วนให้เช่า และอาคารพาณิชย์ให้เช่า การบริหารจัดการอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑล แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. แบบมีเจ้าของรายเดียว (Single Ownership): รูปแบบการพัฒนามักเป็นอาคารสูง มีการบริหารอาคารโดยเจ้าของอาคารเองหรือว่าจ้างบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่จะให้เช่าเพียงอย่างเดียว

2. แบบมีเจ้าของหลายราย (Multiple Ownership): รูปแบบการพัฒนาค่ายคอนโดมิเนียม โดยแบ่งพื้นที่ขายให้ลูกค้าแต่ละราย ทำให้มีเจ้าของพื้นที่สำนักงานในอาคารเดียวกันหลายรายและมีสิทธิในพื้นที่ส่วนกลางร่วมกัน รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อดูแลการบริหารจัดการทรัพย์สิน

ผู้เช่าพื้นที่สำนักงานมีทั้งบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาตั้งสำนักงานในไทย โดยเฉพาะบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการและอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ และด้วยโครงสร้างธุรกิจไทยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็น SME ซึ่งมีข้อจำกัดด้านเงินทุน จึงจำเป็นต้องเช่าสำนักงานเพื่อประกอบธุรกิจ ที่ผ่านมา ความต้องการเช่าพื้นที่จะกระจุกตัวในพื้นที่ CBD ของกรุงเทพฯ ซึ่งมีอุปทานพื้นที่สำนักงานจำกัด ทำให้อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy rate) ใน CBD ของกรุงเทพฯ เฉลี่ยที่ระดับ 90.7% สูงเป็นอันดับที่ 12 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ขณะที่ผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองในการกำหนดอัตราค่าเช่า ส่งผลให้ค่าเช่าพื้นที่ในแถบนี้เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

ธุรกิจสำนักงานให้เช่าในปี 2023 มีแนวโน้มฟื้นตัวได้เล็กน้อย โดยฟื้นตัวได้จากการผ่อนคลายการควบคุมโรค โดยกลุ่มเกรด A มีโอกาสฟื้นตัวได้มากกว่ากลุ่มเกรด B โดยเฉพาะในพื้นที่ CBD ที่ยังคงมีความต้องการ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid workplace การฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจในประเทศที่มีแนวโน้มเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงเศรษฐกิจโลกที่ยังมีความไม่แน่นอนสูง และอุปทานใหม่เพิ่มขึ้นมาก ยังคงเป็นปัจจัยกดดัน

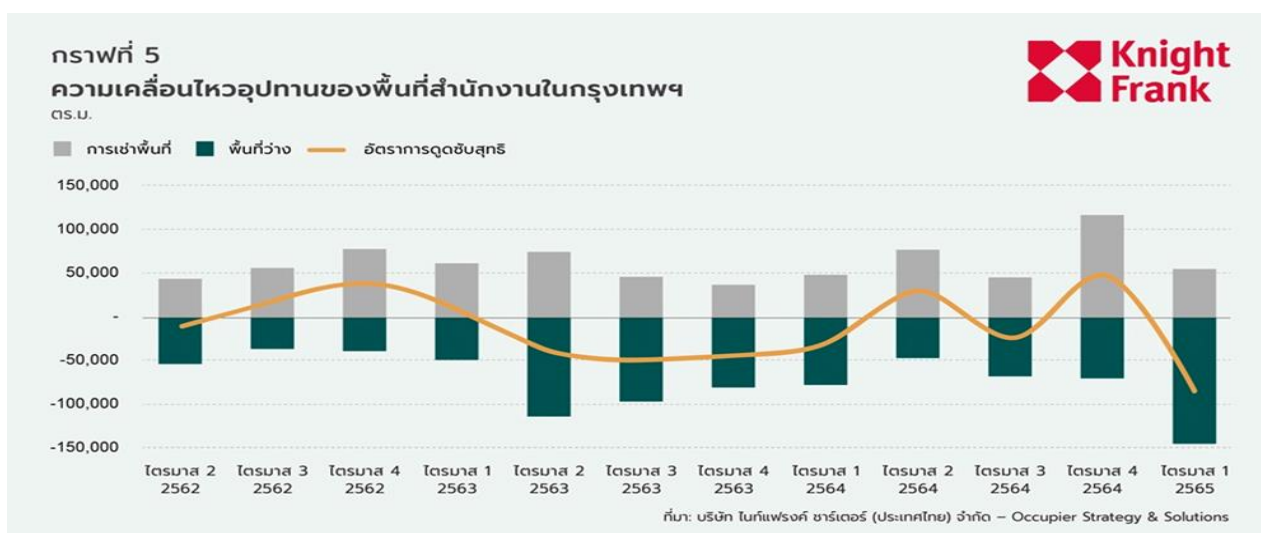
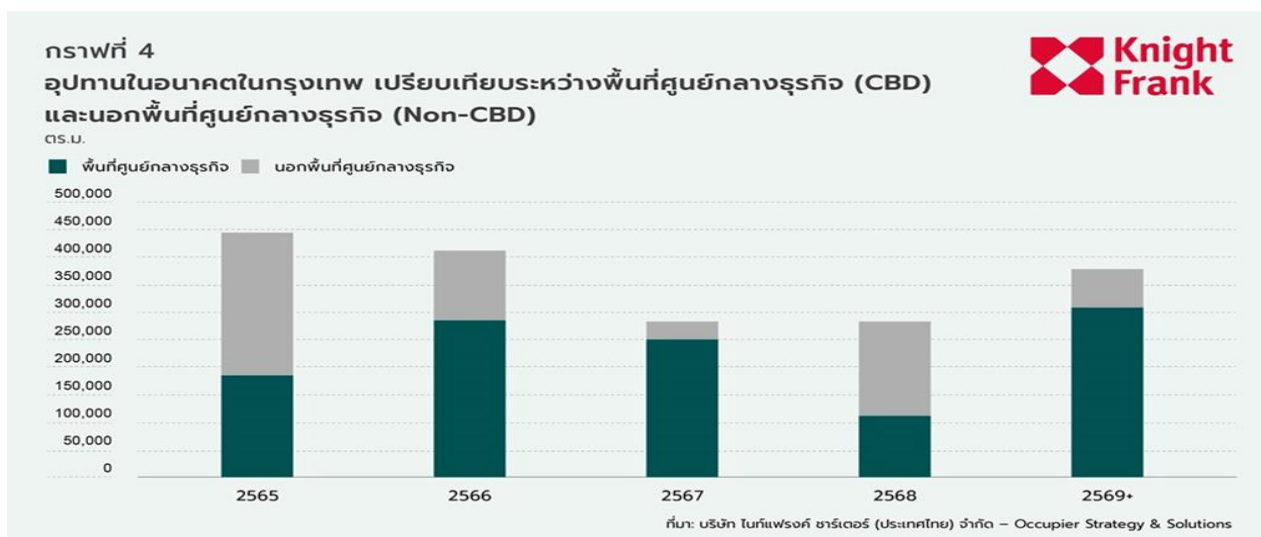
• **ตลาดสำนักงานให้เช่าในพื้นที่ CBD ปี 2023 :** มีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้น จากการเพิ่มขึ้นของพื้นที่ให้เช่าได้ของกลุ่ม CBD เกรด A เป็นหลัก แต่เทรนด์การทำงานแบบ Hybrid workplace และสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ยังมีความไม่แน่นอน ยังเป็นปัจจัยกดดันการขยายตัว โดยอุปทานใหม่ของกลุ่ม CBD เกรด A ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นมาก จะกดดันอัตราการเช่าและการฟื้นตัวของอัตราค่าเช่า ส่วนกลุ่ม CBD เกรด B อัตราการเช่ายังมีแนวโน้มทรงตัวได้ แต่อาจได้รับผลกระทบมากขึ้นในระยะต่อไป จากตัวเลือกอุปทานใหม่เกรด A ที่มีความทันสมัย

• **ตลาดสำนักงานให้เช่าในพื้นที่ Non-CBD ปี 2023 :** มีแนวโน้มฟื้นตัวเล็กน้อย ในอัตราที่ต่ำกว่าพื้นที่ CBD จากพื้นที่ให้เช่าได้ของกลุ่มเกรด A ที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย จากอัตราค่าเช่าที่ยังต่ำกว่าในพื้นที่ CBD เกรด A ในขณะที่การเดินทางเข้าถึงสะดวกขึ้นตามการขยายตัวของรถไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม อุปทานใหม่ของกลุ่มเกรด A ที่เพิ่มขึ้นมากอาจกดดันอัตราการเช่าและการฟื้นตัวของอัตราค่าเช่าในระยะสั้น ขณะที่กลุ่มเกรด B มีแนวโน้มทรงตัว จากความต้องการพื้นที่ให้เช่าที่อาจชะลอตัว เนื่องจากพื้นที่ให้เช่าเปิดใหม่ของกลุ่มเกรด A ที่มีอัตราค่าเช่าสูงกว่าไม่มากนัก และกลุ่มเป้าหมายบริษัทขนาดกลาง-เล็กที่อาจมีความต้องการพื้นที่น้อยลงจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ

อุปทานในอนาคต

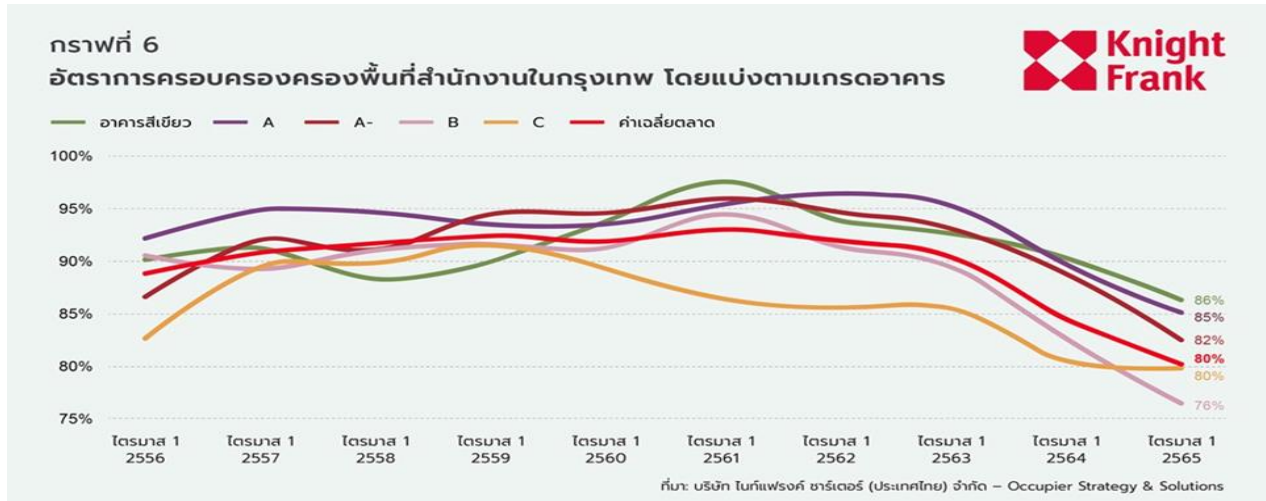
จากการวิจัยของไนท์แฟรงค์ประเทศไทย คาดว่าอุปทานในอนาคตจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากการประมาณการครั้งก่อน โดยนับตั้งแต่ปี 2565 – 2567 อุปทานใหม่ในช่วงท้ายปีในแต่ละปีคาดว่าจะอยู่ที่ 440,000, 410,000 และ 280,000 ตร.ม. ตามลำดับ ทั้งนี้ปริมาณรวมของพื้นที่ให้เช่าในอนาคตอยู่ระหว่างการพัฒนา มีพื้นที่รวมประมาณ 1.80 ล้านตร.ม. คิดเป็นเกือบ 1 ใน 3 ของอุปทานในปัจจุบัน โดยมากกว่า 60% ตั้งอยู่ในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD)



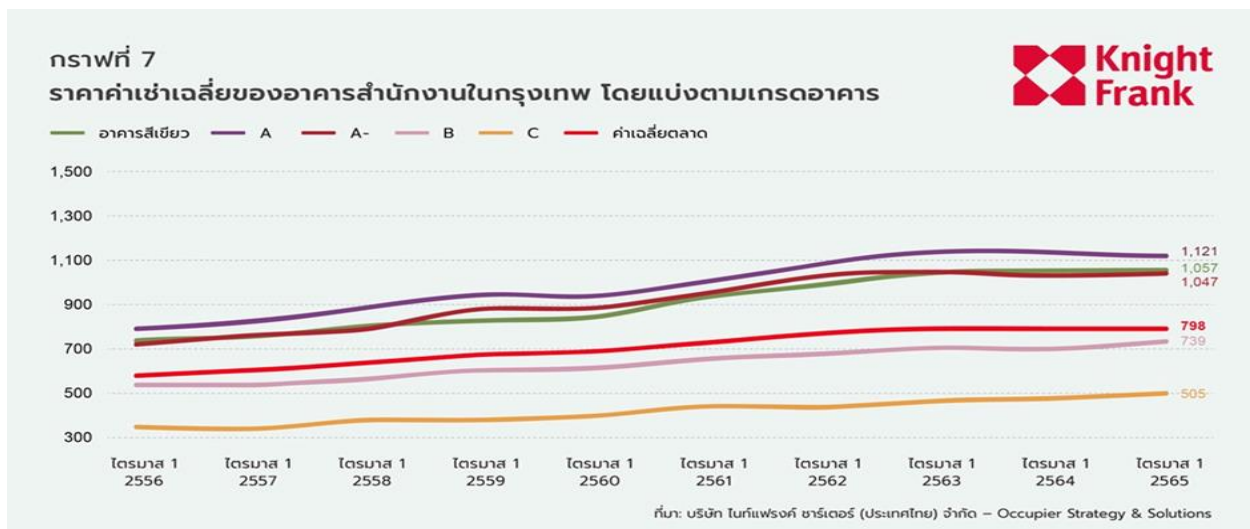


ความเคลื่อนไหวของตลาด โดยแบ่งตามกลุ่มอาคาร

อาคารเกรด C มีอัตราการครอบครองลดลงน้อยที่สุดในขณะที่อาคารสีเขียว อยู่อันดับสองในช่วงภาวะตลาดขาลง ปริมาณพื้นที่ให้เช่าทั้งหมดลดลงจาก 4.62 ล้านตร.ม. ในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 เป็น 4.53 ล้านตร.ม. ในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 ส่งผลให้อัตราการครอบครองในตลาดลดลงเหลือ 80.1% โดยลดลงไป 1.6% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 4.5% ปีต่อปี โดยอาคารทุกเกรดมีอัตราการครอบครองลดลง อาคารเกรด C กลายเป็นกลุ่มที่มีอัตราการครอบครองดีที่สุดที่สุด ซึ่งลดลงเพียง 1.4% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 0.7% ปีต่อปี ในขณะที่อาคารเกรด A เป็นกลุ่มที่ลดลงมากที่สุดในไตรมาสนี้ โดยลดลงมากกว่า 3% ไตรมาสต่อไตรมาส สำหรับรายปี อาคารเกรด A- และเกรด B ปรับลดลงมากที่สุด โดยมีอัตราการครอบครองลดลงมากกว่า 6% ปีต่อปี กลุ่มอาคารนี้มีแนวโน้มที่จะประสบกับความผันผวนมากขึ้นในช่วงที่ตลาดตกต่ำมาเป็นเวลานาน เนื่องจากต้นทุนการเข้าคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 1 ใน 5 ของรายได้ทั้งหมด และหลายๆ ธุรกิจต่างก็ใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจด้านอสังหาฯมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม อาคารสีเขียวมีอัตราการครอบครองลดลงไป 1.2% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 4.1% ปีต่อปี ซึ่งต่ำกว่าอาคารเกรด A, A- และ B ที่ไม่มีใบรับรองมาตรฐานการประหยัดพลังงานอาคารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามอาคารสีเขียวที่เน้นความยั่งยืนเหล่านี้ยังคงมีอัตราการครอบครองที่สูงที่สุดในตลาด อยู่ที่ 86%



ก่อนปี 2563 อัตราการเติบโตของค่าเช่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7% ต่อปี แต่ตั้งแต่เกิดการระบาดของโควิด-19 เราพบว่าอัตราการเติบโตของค่าเช่าเฉลี่ยลดลงเหลือเพียง 0.4% ต่อปี ในช่วงสามเดือนแรกของปี 2565 ราคาเช่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.5% ไตรมาสต่อไตรมาส หรือ 0.7% ปีต่อปี เป็น 798 บาท/ ตร.ม./ เดือน อัตราการเติบโตของค่าเช่าต่อไตรมาสเพิ่มขึ้นจาก 0.1% เป็น 1% ในอาคารทุกเกรด ส่วนค่าเช่าอาคารเกรด A ลดลง 1.3% ปีต่อปี จากการแข่งขันที่ดุเดือดขึ้นและอัตราที่สูงก่อนเกิดการระบาดของโควิด อาคารสีเขียวแสดงอัตราค่าเช่าลดลงเล็กน้อยที่ 0.2% ปีต่อปี ในขณะที่อัตราการเติบโตของค่าเช่าในอาคารเกรด A เพิ่มขึ้น 1.4% ปีต่อปี ในทางตรงกันข้าม ราคาเช่าสำหรับอาคารเกรด B และเกรด C กลับมาเป็นปกติจากเดิมที่เพิ่มขึ้นกว่า 5% ปีต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของในช่วง 10 ปีหลังจากทวงตัวในปีก่อนหน้า



ตารางที่ 2

อัตราการครอบครองของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ โดยแบ่งตามเกรดอาคาร



	ไตรมาสที่ 1	การเปลี่ยนแปลงทางอัตราการครอบครอง		อัตราการครอบครอง จากในช่วง 10 ปี
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)	
ตลาดสำนักงาน	80.1%	▼ 1.6% pts	▼ 4.5% pts	89.8%
อาคารสีเขียว	86.2%	▼ 1.2% pts	▼ 4.1% pts	90.2%
เกรด A	85.0%	▼ 3.1% pts	▼ 4.6% pts	93.2%
เกรด A-	82.4%	▼ 2.2% pts	▼ 6.4% pts	90.8%
เกรด B	76.4%	▼ 0.5% pts	▼ 6.2% pts	89.3%
เกรด C	79.8%	▼ 1.4% pts	▼ 0.7% pts	86.0%

ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

ตารางที่ 3

ค่าเช่าเฉลี่ยของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ โดยแบ่งตามเกรดอาคาร

บาท / ตร.ม. / เดือน



	ไตรมาสที่ 1	การเปลี่ยนแปลงทางอัตราการครอบครอง		อัตราเติบโตรายปี จากในช่วง 10 ปี
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)	
ตลาดสำนักงาน	798	▲ 0.5%	▲ 0.7%	▲ 3.7%
อาคารสีเขียว	1,057	▼ 0.2%	▼ 0.2%	▲ 4.0%
เกรด A	1,121	▲ 0.9%	▼ 1.3%	▲ 4.3%
เกรด A-	1,047	▲ 0.1%	▲ 1.4%	▲ 4.4%
เกรด B	739	▲ 1.0%	▲ 5.0%	▲ 3.9%
เกรด C	505	▲ 0.4%	▲ 5.5%	▲ 4.5%

ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

ความเคลื่อนไหวของตลาด โดยแบ่งตามเขตพื้นที่

การเพิ่มขึ้นของราคาเช่าในพื้นที่ที่สำคัญสอดคล้องกับอัตราการครอบครองที่ลดลงเป็นอย่างมาก หากสังเกตในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) อัตราการเติบโตของค่าเช่ายังคงไม่เปลี่ยนแปลง โดยคงอยู่ที่ 902 บาท/ตร.ม./เดือน อัตราการครอบครองเฉลี่ยสำหรับพื้นที่สำนักงานในย่านศูนย์กลางธุรกิจลดลงไป 3.8% ปีต่อปี เป็น 82.7% โดยรวมแล้ว อัตราการเติบโตของราคาเช่ายังคงอยู่ในเชิงบวก ยกเว้นในเขตเพลินจิต - ชิดลม - วิทยุ ในขณะที่อัตราการครอบครองลดลงทั่วทุกพื้นที่ เขตเพลินจิต - ชิดลม - วิทยุแสดงผลงานดีที่สุดในการรักษาอัตราการครอบครองลดลงไปเพียง 2.2% ปีต่อปี ทั้งนี้อาจเกิดจากการลดลงทางราคาเช่า โดยลดลงไปมากถึง 4.5%

สำหรับสำนักงานนอกย่านศูนย์กลางธุรกิจ (non-CBD) ราคาเช่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 1.5% ในขณะที่อัตราการครอบครองลดลง 5.4% เป็น 76.6% จากข้อมูลเผยว่าตลาดในพื้นที่บางแห่ง เช่น เขตเพชรบุรี - พระราม 9 - รัชดา และ เขตบางนา - ศรีนครินทร์ สามารถคงราคาเช่าไว้ได้มากกว่า 3.5% ปีต่อปี ส่งผลให้อัตราการครอบครองลดลงเป็นอย่างมากถึง 7.6% และ 6.5% ปีต่อปี ตามลำดับ

สำหรับเขตพหลโยธิน - วิภาวดี ยังมีความต้องการที่แข็งแกร่งเมื่อเทียบกับพื้นที่บริเวณอื่น แม้ว่าอัตราการเติบโตของราคาเช่าจะชะลอตัวลงในไตรมาสนี้ แต่ก็สามารถปรับเพิ่มขึ้นไปอีก 1.9% ปีต่อปี นอกจากนี้พื้นที่นี้เป็นเพียงแห่งเดียวที่มีการเปลี่ยนแปลงทางอัตราการครอบครองเชิงบวกทุกปี โดยเพิ่มขึ้น 2.2%

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดตลาดของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ



พื้นที่	ราคาเสนอเช่า โดยเฉลี่ย	การเปลี่ยนแปลงของค่าเช่า		อัตราการใช้ ครอบครอง	การเปลี่ยนแปลงของอัตราการใช้ครอบครอง	
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)
พื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ	902	▲ 0.5%	▲ 0.0%	83%	▼ 1.8%	▼ 3.8%
เฟล็กซ์ - อีคอม - 5กย	1,022	▼ 0.9%	▼ 4.5%	87%	▼ 0.2%	▼ 2.2%
บานา - อโศก - พรอมพงษ์	914	▲ 1.0%	▲ 3.6%	84%	▼ 3.2%	▼ 3.2%
สโลม - สาร - พระราม 4	860	▲ 1.4%	▲ 0.8%	81%	▼ 2.3%	▼ 4.3%
นอกพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ	657	▲ 0.6%	▲ 1.5%	77%	▼ 1.4%	▼ 5.4%
เพอร์ม - พระราม 9 - รัชดา	714	▲ 1.5%	▲ 3.7%	79%	▼ 1.6%	▼ 7.6%
พหลโยธิน - 5กวด	664	▼ 0.1%	▲ 1.9%	79%	▲ 0.2%	▲ 2.2%
บางนา - ศรีนครินทร์	599	▲ 0.1%	▲ 3.6%	69%	▲ 0.5%	▼ 6.5%

ที่มา: บริษัท ไนท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด - Occupier Strategy & Solutions

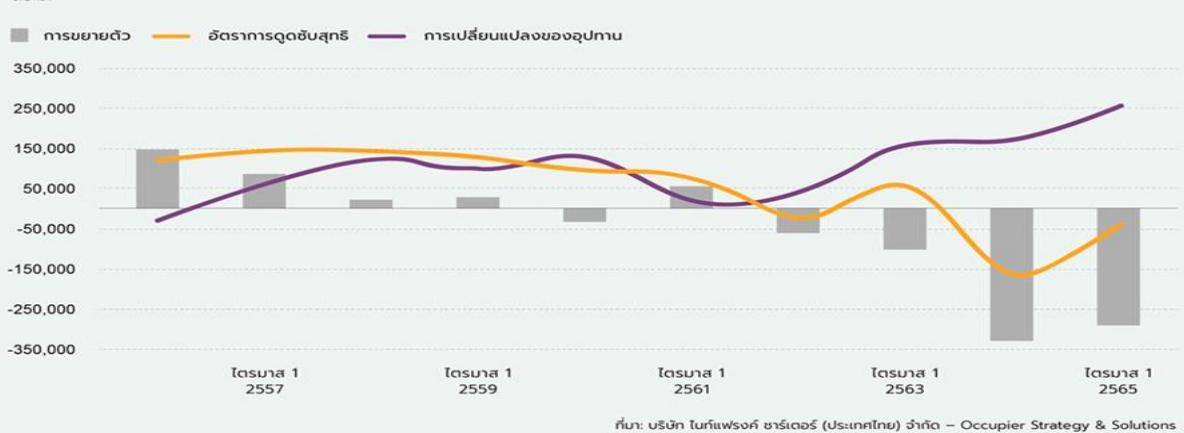
ทิศทางของตลาด

จากกราฟที่ 8 แสดงอัตราการดูดซับสุทธิสะสมและการเปลี่ยนแปลงทางอุปทานสุทธิสำหรับใน 4 ไตรมาสล่าสุด โดยสิ้นสุดในไตรมาสที่ 1 ของแต่ละปีจากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา การปรับแก้เพิ่มขึ้นเพื่อจับโมเมนตัมของตลาดระยะยาวและหลีกเลี่ยงความผันผวนระยะสั้น รวมถึงผลกระทบตามฤดูกาล จากปี 2556 – 2561 เราสังเกตเห็นส่วนต่างเชิงบวกสุทธิระหว่างอัตราการดูดซับสุทธิและการเปลี่ยนแปลงทางอุปทานสุทธิในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่วนต่างเชิงบวกนั้นสอดคล้องกับอัตราการครอบครองที่เพิ่มขึ้น จาก 87% ในปี 2556 เป็น 92% ในปี 2561 นอกจากนี้ ราคาเช่ายังเป็นการยืนยันแนวโน้มการขยายตัวของตลาดเฉลี่ยที่ 4.6% เนื่องจากตลาดขาขึ้นของตลาดอาคารสำนักงานมีมายาวนาน นักพัฒนาหลายรายมองว่าอาคารสำนักงานเป็นสินทรัพย์ที่ปลอดภัยและวางแผนที่จะพัฒนาพื้นที่สำนักงานของตน การเปลี่ยนแปลงด้านอุปทานสุทธิต่อปีสูงกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 10 ปี และแตะระดับที่ 250,000 ตร.ม.ในปี 2565 สำหรับอัตราการดูดซับสุทธิ ซึ่งแสดงถึงความต้องการด้านพื้นที่สำนักงาน เริ่มเห็นการลดลงในปี 2562 และตกลงไปที่ -160,000 ตร.ม.ในช่วงเกิดโรคระบาด ส่วนต่างระหว่างการดูดซับสุทธิและการเปลี่ยนแปลงด้านอุปทานสุทธิขยายตัวขึ้นเป็นวงกว้างที่ -330,000 ตร.ม. โดยอัตราการครอบครองลดลงจาก 91% เป็น 87% สำหรับในปี 2565 อัตราการครอบครองยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องไปอยู่ที่ 82% แต่อัตราการดูดซับสุทธิปรับตัวดีขึ้นที่ -38,000 ตร.ม. ซึ่งลดส่วนต่างลงเหลือ -292,000 ตร.ม. เมื่อมาตราการจำกัดการระบาดของโรคในประเทศผ่อนคลายลง

ตามอัตราการดูดซับสุทธิเฉลี่ยรายปีต่ออุปทานที่วางอยู่ในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 ข้อมูลจากในช่วง 10 ปี แสดงอัตราการดูดซับสุทธิเชิงบวกต่อปีของอาคารทุกเกรด ยกเว้นอาคารเกรด B ส่วนอาคารสีเขียวพบว่าอัตราการดูดซับสุทธิต่อปีสูงสุดต่ออุปทานที่วาง อยู่ที่ 48.7% ซึ่งจะใช้เวลาเพียง 2.1 ปีในการดูดซับพื้นที่ว่างที่เหลือในปัจจุบัน ทั้งนี้ผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่แข็งแกร่งจากผู้เช่าที่ให้ความสำคัญด้านความยั่งยืน ในขณะที่อุปทานของอาคารสีเขียวยังคงมีจำกัด

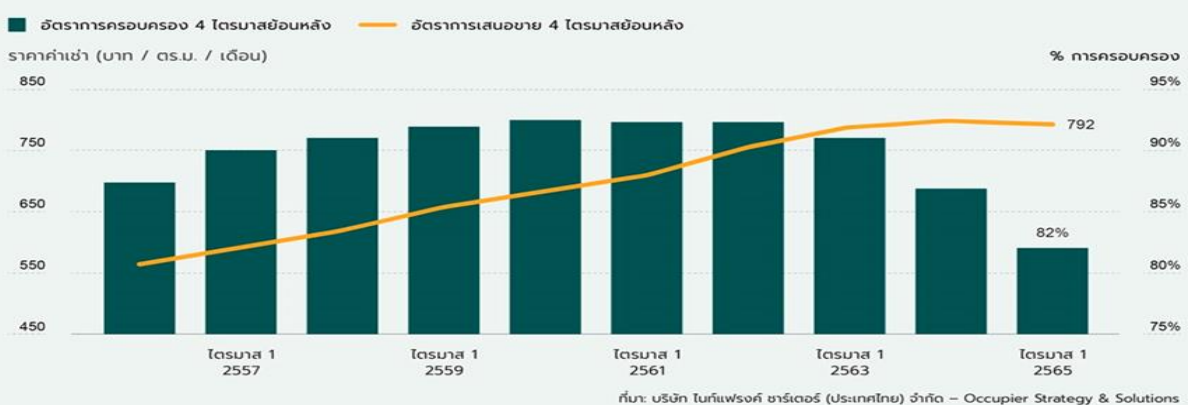
กราฟที่ 8

การเปรียบเทียบระหว่างอัตราการดูดซับสุทธิและการเปลี่ยนแปลง
ด้านอุปทานสุทธิของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ ในช่วง 4 ไตรมาสย้อนหลัง



กราฟที่ 9

อัตราการครอบครองและราคาเช่าของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ
ในช่วง 4 ไตรมาสย้อนหลัง



ตารางที่ 5

อัตราการดูดซับสุทธิต่อปีต่ออุปทานที่ว่างอยู่ของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ
โดยแบ่งตามเกรดอาคาร

อาคารสีเขียว	เฉลี่ยจากช่วง 10 ปี (ต่อปี)	ระยะเวลาในการดูดซับของอุปทานที่ว่างอยู่ (ปี)
เกรด A	▲ 48.7%	2.1
เกรด A-	▲ 11.7%	8.5
เกรด B	▲ 21.1%	4.7
เกรด B	▼ 14.0%	NA
เกรด C	▲ 20.2%	5.0

ที่มา: บริษัท Turf แพรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

การพัฒนาสู่อาคารสำนักงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

บริษัท ไนท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด แสดงการวิเคราะห์ว่า ความยั่งยืนมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดอาคารสำนักงาน ผู้เช่าในตลาดส่วนใหญ่เข้าใจว่า อาคารสำนักงานที่ยั่งยืนมีประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม แต่ก็ยังมีสงสัยว่าความยั่งยืนจะเพิ่มมูลค่าได้อย่างไร

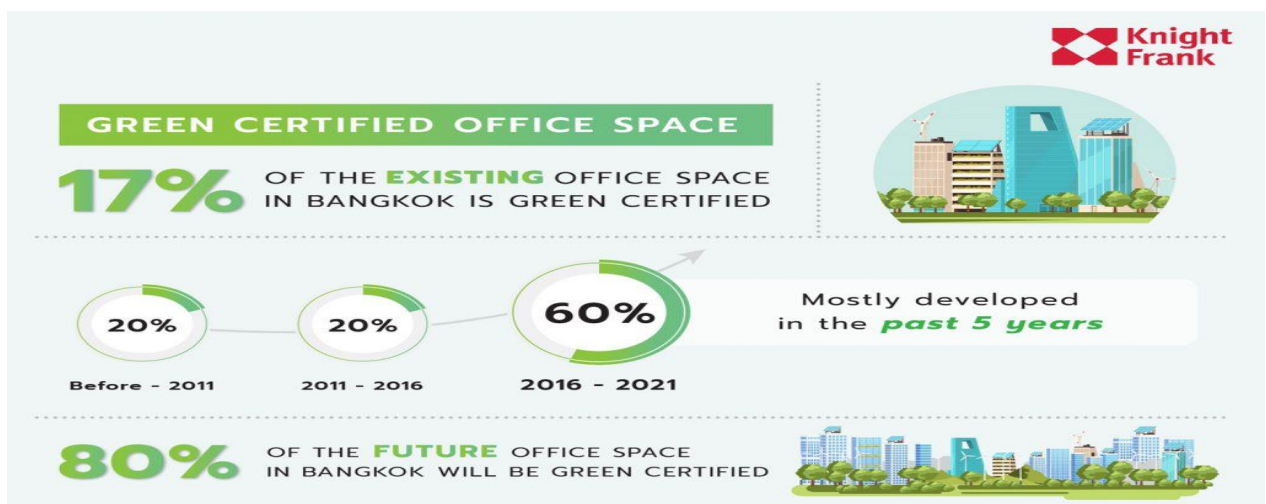
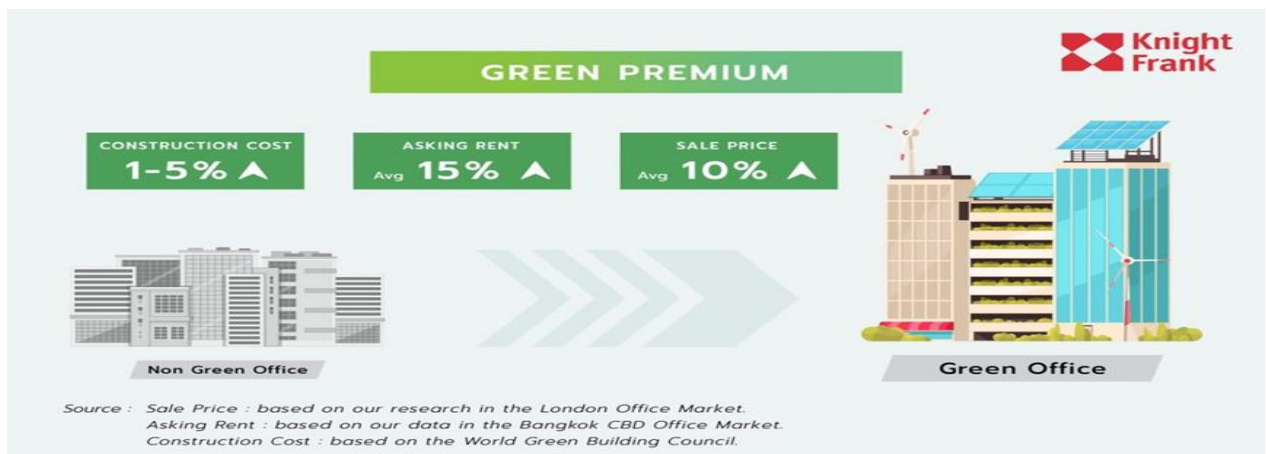


มีข้อดีหลายอย่างในการครอบครองอาคารสำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในฝั่งของผู้เช่า (Green-Certified Office Building) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพพลังงานซึ่งจะช่วยเป็นการประหยัดค่าน้ำและค่าไฟฟ้า ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร บริษัทที่นำความยั่งยืนมาปรับใช้เพิ่มมูลค่าก็จะได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า และในบางกรณีก็มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด เช่น การลดภาษี เราจะสังเกตได้ว่าผู้ครอบครองเริ่มเต็มใจที่จะจ่ายเบี้ยประกันภัยค่าเช่าสำหรับอาคารที่สะท้อนถึงคุณค่าของพวกเขาได้ดีขึ้นและ ช่วยให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่มีความต้องการมากขึ้นในปัจจุบัน จากผลวิจัยล่าสุด คาดว่าความต้องการจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากมี 8% จากผู้ครอบครองพื้นที่ทั่วโลกเกือบ 400 ราย ที่เชื่อว่าอสังหาริมทรัพย์สนับสนุนกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม (ESG) ของตน ในขณะที่ 40% มีเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน



แม้ว่าความต้องการอาคารสำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะเพิ่มขึ้น แต่ผลประโยชน์ทางการเงินของนักพัฒนา นักลงทุน และเจ้าของทรัพย์สินเป็นเรื่องยากที่จะคำนวณได้ โดยค่าก่อสร้างของอาคารสำนักงานดังกล่าวส่วนใหญ่อยู่อะหว่าง 1% ถึง 5% ของต้นทุนโครงการทั้งหมด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการครอบครองหรือค่าเช่านั้นก็คำนวณได้ยากเช่นกัน เนื่องจากตัวอาคารไม่เพียงแต่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลักษณะทางกายภาพด้วย (ขนาดอาคารและจำนวนชั้น) คุณภาพ (เกรดและ

อายุ) ที่ตั้ง (ทำเลและระยะห่างถึงสถานีรถไฟฟ้า) สภาพแวดล้อมหรือเทคโนโลยี แม้ว่าจะมีตัวแปรหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อค่าเช่าสำนักงานควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จากการวิจัยในตลาดสำนักงานในลอนดอน อาคารเขียวช่วยเพิ่มค่าเช่าในใจกลางลอนดอนได้ถึง 13% ขณะที่อาคารสำนักงานในย่านศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นถึง 15% ด้วยผลตอบแทนที่ได้ การพัฒนาอาคารสำนักงานแบบยั่งยืนจึงมีมูลค่าสูงกว่าเนื่องจากค่าเช่าที่เพิ่มสูงขึ้น ผลวิจัยระบุว่าอาคารสำนักงานชั้นนำใจกลางลอนดอนที่มีการจัดระดับอาคารเขียว (Green Ratings) มีราคาขายสูงขึ้นกว่า 10% เมื่อเทียบกับอาคารที่ไม่มีการจัดอันดับ อย่างไรก็ตามตลาดอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ ยังไม่มีข้อมูลการซื้อขายเพียงพอที่จะประเมินได้อย่างถูกต้อง แม้ว่าจะมีความแตกต่างในด้านของทำเลที่ตั้งอยู่บ้าง แต่ผลการวิจัยของอาคารสำนักงานทั่วโลกชี้ให้เห็นว่าอาจมีการนำไปใช้กับตลาดสำนักงานในประเทศต่างๆ ซึ่งคาดว่าจะเห็นมูลค่าของอาคารเขียวเพิ่มขึ้นเนื่องจากการพัฒนาตามแนวคิด ESG ที่เริ่มเพิ่มสูงขึ้นของผู้ครอบครองและนักลงทุน ซึ่งส่งผลให้สภาพคล่องของการขายสินทรัพย์และมูลค่าสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้น นั่นคือเหตุผลที่นักลงทุนสนใจการพัฒนาอาคารสำนักงานแบบยั่งยืน



นอกจากนี้ จากผลสำรวจของ Gartner พบว่า พื้นที่สำนักงานยังจำเป็นต่อการทำงาน แต่รูปแบบอาจจะปรับเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบ flexible space เพื่อตอบสนองเทรนด์การทำงานในอนาคต ที่ต้องการพื้นที่ใช้งานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้งานได้หลากหลายตามความต้องการ โดยอาจมีทั้งพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการทำงานเป็นทีม หรือพื้นที่ส่วนตัวสำหรับผู้ที่ต้องการสมาธิ

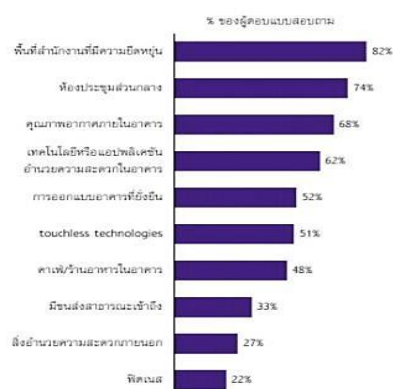
จากผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับรูปแบบสำนักงานในอนาคต (The Future of the Office Survey) จากพนักงานออฟฟิศ 10,000 คน จากหลายประเทศทั่วโลก ทั้งสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมถึงไทยด้วย พบว่า ภายหลังจากเหตุการณ์โควิด-19 คลี่คลาย 28% ของพนักงานออฟฟิศต้องการทำงานจากที่บ้านแบบเต็มเวลา ขณะที่ 67% ของพนักงานออฟฟิศต้องการใช้เวลาทำงานจากทั้งออฟฟิศและบ้าน ส่งผลให้พื้นที่สำนักงานยังมีความจำเป็นอยู่บางส่วน แต่รูปแบบของพื้นที่สำนักงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานในอนาคต โดยบริษัทส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับพื้นที่สำนักงานเพื่อตอบโจทย์องค์กร 3 ด้านคือ 1.การสร้างความร่วมมือ นวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน 2.ความสามารถในการสะท้อนภาพลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กร 3.สถานที่สำหรับพบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพราะฉะนั้น รูปแบบการใช้งานของพื้นที่สำนักงานอาจเปลี่ยนไป พนักงานทุกคนอาจไม่ต้องการโต๊ะทำงานประจำอีกต่อไป อาจต้องการเพียงพื้นที่นั่งทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือมุมทำงานส่วนตัว ห้องประชุมอาจต้องมีเทคโนโลยีที่สามารถรองรับได้ทั้งพนักงานที่เข้าประชุมที่สำนักงานและผ่านทางช่องทางออนไลน์

จากผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับลักษณะของพื้นที่สำนักงานในอนาคตที่พนักงานองค์กรต้องการจากหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการใช้งานพื้นที่สำนักงาน 3 อันดับแรกคือ 1.พื้นที่สำนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการใช้งาน 2.การมีห้องประชุมส่วนกลาง (shared meeting space) 3.คุณภาพของอากาศภายในอาคาร ผลสำรวจยังพบอีกว่า ในอนาคตสัดส่วนของสำนักงานที่มีที่นั่งประจำเป็นหลักมีแนวโน้มลดลงเหลือเพียง 10% เท่านั้น (จาก 57% ก่อนเกิดโควิด-19) ส่วนอีก 90% ที่เหลือมีการใช้พื้นที่แบบยืดหยุ่นอย่างน้อย 1 ใน 4 ของพื้นที่สำนักงาน สะท้อนถึงความต้องการพื้นที่สำนักงานในรูปแบบ flexible space มากขึ้น

นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ภายในพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกในอาคารยังเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ ตัวอย่างของเทคโนโลยีหรือแอปพลิเคชัน ที่มีการนำมาใช้ในพื้นที่สำนักงานมากขึ้น ได้แก่ แอปพลิเคชันสำหรับยืนยันตัวตนผู้เข้าใช้บริการ เทคโนโลยี touchless ต่างๆ ตั้งแต่การเข้า-ออกอาคารไปจนถึงภายในสำนักงาน การจองห้องประชุมผ่านมือถือ การสั่งงานอุปกรณ์ด้วยเสียง ตลอดจนอุปกรณ์ทำความสะอาดอัตโนมัติ หรือเครื่องมือช่วยในการติดต่อทางไกล

รูปที่ 6 : พนักงานส่วนมากต้องการพื้นที่ในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นของการใช้งาน

ลักษณะของสำนักงานที่พนักงานบริษัทต้องการในอนาคต

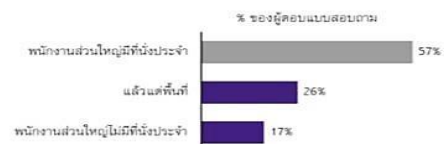


หมายเหตุ: ผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับรูปแบบสำนักงานในอนาคต (The Future of the Office Survey) จากพนักงานออฟฟิศ 10,000 คนทั่วโลก
ที่มา : CBRE

รูปที่ 7 : ในระยะข้างหน้า มีแนวโน้มที่พื้นที่สำนักงานจะลดสัดส่วนของที่นั่งประจำลง

ลักษณะพื้นที่สำนักงานก่อนและหลัง COVID-19

ช่วงก่อน COVID-19 พื้นที่สำนักงานของท่านเป็นแบบใด?



ในอนาคต พื้นที่สำนักงานของท่านจะเป็นแบบใด?



ที่มา : CBRE

รูปที่ 8 : เทคโนโลยี touchless ต่าง ๆ จะมีแนวโน้มเป็นที่ต้องการมากขึ้นในพื้นที่สำนักงาน

ตัวอย่างเทคโนโลยีที่น่าสนใจสำหรับนำมาใช้ในพื้นที่สำนักงาน



ที่มา : CBINSIGHTS

ในระยะต่อไปรูปแบบการทำงานที่จะรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลยังน่าจะเป็นเทรนด์ที่ภาคธุรกิจต่างๆ ให้ความสำคัญมากขึ้น ส่งผลให้ในระยะข้างหน้าการวางแผนผัง (layout) ของออฟฟิศจะต้องมีการออกแบบและปรับปรุงเพื่อลดความหนาแน่นของพนักงาน รวมถึงจุดที่มีโอกาสหนาแน่นสูง อาทิ ล็อบบี้ ลิฟต์ ห้องน้ำ นอกจากนี้ อาจปรับปรุงพื้นที่สำนักงานในโครงการเพื่อรองรับการให้บริการ flexible space ไม่ว่าจะเป็น serviced office หรือ co-working space ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวสามารถตอบสนองรูปแบบการทำงานในอนาคตที่พนักงานบริษัทเริ่มใช้เวลาที่สำนักงานน้อยลงได้ดี อีกทั้ง การออกแบบพื้นที่ใช้ประโยชน์ภายในโครงการจะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน นอกเหนือจากการออกแบบพื้นที่สำหรับการทำงานที่ตอบโจทย์เทรนด์การทำงานรูปแบบใหม่ โดยอาจเน้นเพิ่มพื้นที่สนับสนุนต่าง ๆ อย่างครบวงจร อาทิ การเพิ่มพื้นที่สำหรับออกกำลังกาย หรือการจัดหาร้านอาหารเพื่อสุขภาพไว้ในโครงการนับเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เช่ามีความต้องการเช่าพื้นที่มากขึ้น

ตลาดอาคารสำนักงานให้เช่าในประเทศไทยจัดว่ายังมีความน่าสนใจเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน เนื่องจาก (1) ประเทศไทยอยู่ในทำเลที่เป็นศูนย์กลางภูมิภาคซึ่งสามารถเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านได้สะดวก (2) อัตราค่าเช่าสำนักงานยังไม่สูงมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น สิงคโปร์ (3) ภาครัฐออกมาตรการที่เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจสำนักงานให้เช่า เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับการจัดตั้งสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarters: ROH) ปัจจัยข้างต้นจะช่วยให้ตลาดอาคารสำนักงานของไทยมีโอกาสเติบโตได้ต่อเนื่องในระยะข้างหน้า

2) ตลาดคอนโดมิเนียม

ประเทศไทยภายใต้การขับเคลื่อนของรัฐบาลใหม่ในห้วงเวลานี้ส่งสัญญาณบวกต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในการเดินทางแผนธุรกิจ เปิดโครงการใหม่ต่อเนื่องรับดีมานด์ลูกค้าชาวไทยและต่างชาติ โดยเฉพาะ “คอนโดมิเนียมหรู” ยังคงเป็นตลาดศักยภาพ ภายใต้ข้อจำกัด ที่ดินและทำเลหายากขึ้น ปัจจุบันโครงการลักซ์วารีในรูปแบบพรีเมียมราคาขายเฉลี่ยสูงกว่า 300,000 บาทต่อตารางเมตร ในย่านใจกลางเมือง ได้แก่ โชนวิทย์ โชนสุขุมวิท ส่วนโซนริมแม่น้ำเจ้าพระยา เดิมโตเฉลี่ย 7.9% จากปี 2565 ขณะที่ซัพพลายของตลาดลักซ์วารีเหลืออยู่เพียง 19% ส่วนหนึ่งมาจากที่ดินพรีเมียมในทำเลนี้หาได้ยากและราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และดีเวลลอปเปอร์ต่างมุ่งพัฒนาโครงการคอนโดใจกลางเมือง เพราะเป็นทำเลที่มี

ศักยภาพ จากปัจจัยแวดล้อม การเกิดขึ้นของอาคารสำนักงานเกรดเอ โครงการรีเทลใหม่ ทำให้เกิดดีมานด์ที่อยู่อาศัยตามมา

ปัจจุบันคอนโดกลางเมืองส่วนใหญ่เป็นแบบลีซโฮลด์ (Leasehold) ส่วนฟรีโฮลด์ (Freehold) หรือการซื้อขายขาดมีน้อย และช่วงโควิด-19 หรือ 3 ปีที่ผ่านมา แทบไม่มีการเปิดตัวคอนโดใจกลางเมือง รวมถึงท่าเลริมน์ ทำให้ไม่มีซัพพลายใหม่มากนัก การเปิดตัวส่วนใหญ่ของคอนโดช่วงโควิดเน้นชานเมือง (Suburban) มากกว่า

นอกจากนี้ 3 เทรนด์มาแรงในอนาคต “เวลเนส-อาคารประหยัดพลังงาน-คอนโดเลียงสัตว์” เป็นสิ่งที่ดีเวลอปเปอร์ต้องจับโอกาสตลาด “คนสูงวัย” และ “คนรักสัตว์” ที่เติบโตต่อเนื่อง เร่งหาจุดเด่นเพื่อตอบโจทย์ความหลากหลายของผู้บริโภค

ทั้งนี้ เวลเนส เรสซิเดนซ์ (Wellness Residence) เป็นตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และคาดการณ์ว่าจะขยายตัวได้อีกมากในอนาคต จากปัจจัยหลัก ได้แก่ จำนวนประชากรสูงวัยในสังคมเพิ่มสูงขึ้นใกล้แตะ 70 ล้านคน และผู้บริโภคหันมาใส่ใจสุขภาพในเชิงป้องกันมากกว่าการรักษา ส่งผลให้การพัฒนาที่อยู่อาศัยยุคใหม่มุ่งตอบโจทย์ด้านการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมมากขึ้น กล่าวคือ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ตลาดในเซ็กเมนต์นี้เติบโตมาก และไม่ได้จำกัดอยู่ในกรุงเทพฯ เท่านั้น แต่ขยายไปในหลายพื้นที่รอบนอก โดยเฉพาะโรงพยาบาลหลายแห่งหันมาพัฒนาโครงการ Wellness Residence กันมากขึ้นในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งบ้านวัยเกษียณที่เปิดรองรับกลุ่มสูงวัย อายุ 40-60 ปีขึ้นไป โดยความน่าสนใจของตลาดเซ็กเมนต์นี้ยังอยู่ที่มูลค่าตลาด โดยรายงานของ Global Wellness Real Estate Market คาดการณ์ถึงมูลค่าตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อสุขภาพทั่วโลก จะเติบโตสูงถึง 575.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงปี 2565-2570 ขณะที่ปี 2560 ที่ผ่านมามีมูลค่าแค่ 136.23 พันล้านดอลลาร์เท่านั้น

ที่ผ่านมาโครงการคอนโดมิเนียมที่หันมาทำในเรื่องของการวางระบบโฮมออโตเมชัน การออกแบบแสงไฟภายในห้องให้เอื้อต่อการใช้ชีวิต การเลือกวัสดุจากธรรมชาติ (Green Material) ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้รวมเป็นเวลเนสทั้งสิ้น และเป็นจุดที่ทำให้ผู้ประกอบการมองหา ควรนำมาใช้สร้างจุดเด่นให้กับโครงการ

สำหรับ คอนโดมิเนียมเลียงสัตว์ได้ ที่เกิดจากความนิยมในการเลียงสัตว์ไม่ใช่ “Friendly” แต่เป็น “Family” ที่เข้ามาเป็นหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว ทั้งนี้ ภาพรวมของตลาดเพ็ท คอนโดมิเนียม ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีการเปิดตัวมากถึง 35-40 โครงการ ประมาณ 8,000 ยูนิต โดยคาดการณ์ว่าในปี 2567 ตลาดคอนโดเลียงสัตว์ได้จะเติบโตได้อีกมาก หลังจากมูลค่าตลาดธุรกิจสัตว์เลี้ยง มีมูลค่าสูงถึง 34,000 ล้านบาทในปี 2562 ขยายตัวเพิ่มเป็น 50,000 ล้านบาทในปี 2565 และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มเป็น 55,000 ล้านบาทในปี 2566 นี้ โดยเฉพาะการเลี้ยงสุนัขและแมวของครอบครัวคนรุ่นใหม่เกิดขึ้นทั่วโลก ขณะที่ในประเทศไทยช่วงปี 2562-2565 มีอัตราการเติบโตของจำนวนสุนัข และแมวที่มีเจ้าของอยู่ที่ 24% แบ่งเป็นแมวมีอัตราการเติบโตกว่า 38% และสุนัขเติบโต 18% ทั้งนี้การเติบโตดังกล่าวมาจากพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนไป โดยมีกลุ่มคนที่เรียกว่า Sinks (Single Income No Kid) หรือคนที่ใช้ชีวิตโสด มีความเหงา ต้องการมีสัตว์เลี้ยงไว้เป็นเพื่อน Dinks (Double Income No Kid) คนที่แต่งงานแล้วมีรายได้ทั้งคู่แต่ไม่มีลูก รวมถึงกลุ่ม LGBTQ+ ซึ่งทั้งหมดเป็นรูปแบบครอบครัวที่มีขนาดเล็ก และสัตว์เลี้ยงไว้เป็นหนึ่งในการสมาชิกของครอบครัว ซึ่งส่วนใหญ่เลี้ยงไว้เหมือนเป็นลูก รองลงมาเป็นการเลียงสัตว์เพื่อแสดงสถานะทางสังคม และกลุ่มที่ให้ความช่วยเหลือดูแล กล่าวคือ “คนรุ่นใหม่มองว่าสัตว์เลี้ยงเป็นมนุษย์มากขึ้นหรือ Pet Humanization และใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว ซึ่งไม่ใช่แค่คอนโดเลียงสัตว์ได้เท่านั้นที่เป็นกระแส แต่ยังรวมถึงโอกาสของธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นอาหารสัตว์เลี้ยงคาเฟ่ น้องหมา น้องแมว ที่เกิด

จากความต้องการของคนที่ใช้ชีวิตเหงาและโดดเดี่ยวในเมืองแต่ไม่พร้อมเลี้ยงไว้ในบ้าน หรือคนอยู่คอนโดที่ไม่อนุญาตให้เลี้ยงได้” ดังนั้นแนวทางการพัฒนาคอนโดที่เลี้ยงสัตว์ได้ ผู้ประกอบการต้องศึกษาและทำความเข้าใจเสมือนเป็นหนึ่งในสมาชิกของครอบครัว โดยคำนึงถึง Pet wellness โครงสร้างและกายภาพทำอะไรให้ดำเนินชีวิตได้อย่างแข็งแรง ด้านอารมณ์และจิตใจ สิ่งที่น่าสนใจในการออกแบบโครงการสภาพแวดล้อม โภชนาการและเคมีภัณฑ์ เช่น การมีเครื่องฟอกอากาศ รวาระเบียงกันตก ปลั๊กที่ต้องเพิ่มจำนวนเพื่อความสะดวกในการใช้งาน อุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องให้อาหารอัตโนมัติ สุขภัณฑ์ ขณะที่พื้นที่ห้องควรทำความสะอาดได้ง่าย

สำหรับ อาคารประหยัดพลังงาน ก็มีความสำคัญที่ส่งผลต่อคน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่โลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ (Climate Change) ที่เป็นผลมาจากก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา ซึ่งอสังหาริมทรัพย์ นับเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีส่วนในการปล่อยคาร์บอนสูงถึง 40%จากการก่อสร้างและการใช้อาคาร โดยระบบควบคุมอาคารทำงานด้วย Digital twin คือ ข้อมูลทางกายภาพของอาคารที่ใส่ข้อมูลทั้งหมดไปไว้ในโลกดิจิทัล ทั้งค่าฝุ่น PM2.5 การใช้งานลิฟต์โดยสาร ระบบคุมไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ การป้องกันอัคคีภัย และทุกอย่างในอาคาร จะแสดงไว้บนแดชบอร์ด (Dashboard) ทำให้บริหารจัดการพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง อาคารทั่วไปมีความต้องการใช้พลังงาน 100% ขณะที่อาคารประหยัดพลังงานจะสามารถลดความต้องการในการใช้พลังงานลง โดยใช้เพียง 30% เท่านั้น หากลงรายละเอียดจะพบว่าอาคารทั่วไปใช้ 800-1,200 บีทียู/ตารางเมตร ส่วนอาคารที่ประหยัดพลังงานจะใช้เพียง 100-250 บีทียู/ตารางเมตร ประหยัดพลังงานได้ถึง 70%

3) ตลาดศูนย์การค้า/พื้นที่พาณิชย์/พื้นที่ค้าปลีกให้เช่า

อสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์อีกหนึ่งประเภท คือ ศูนย์การค้า ซึ่งในปี 2020 ที่ผ่านมามีได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 จนต้องปิดให้บริการระยะหนึ่ง โดย Supply ของศูนย์การค้าในพื้นที่สยาม ราชประสงค์ เฟลนิจิต และพร้อมพงษ์ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ส่วนอัตราการเช่าลดลงเล็กน้อยอยู่ที่ 94% จากการหมดสัญญาเช่าของห้างไอเซตันในเซ็นทรัลเวิลด์ ส่วนราคาค่าเช่าเฉลี่ยของพื้นที่ Prime Area ที่อยู่บริเวณชั้น G ของศูนย์การค้า อยู่ที่ 3,915 บาทต่อตารางเมตร ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

การขยายตัวของธุรกิจพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในปี 2023 มีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้นในทุกพื้นที่ โดยความต้องการพื้นที่ค้าปลีกมีแนวโน้มฟื้นตัวได้มากขึ้น จากการออกมาทำกิจกรรมนอกบ้านที่เริ่มเป็นปกติมากขึ้นหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลี่คลาย ประกอบกับการขยายตัวตามอุปทานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาก โดยเฉพาะพื้นที่ Suburb ซึ่งได้รับผลกระทบน้อยกว่าพื้นที่อื่น ๆ ขณะที่ Midtown และ Downtown มีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้น อย่างไรก็ตาม กำลังซื้อที่ฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป และอุปทานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาก ยังคงเป็นปัจจัยกดดัน

- ตลาดพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในพื้นที่ Downtown ปี 2023 : มีแนวโน้มกลับมาปรับตัวเพิ่มขึ้น จากทำเลใจกลางเมืองที่ยังสามารถดึงดูด Traffic ได้ดี ทั้งจากชาวไทย และนักท่องเที่ยวต่างชาติ เช่นเดียวกับอัตราค่าเช่าในพื้นที่ที่คาดว่าจะกลับมาฟื้นตัวได้ดี หลังลดลงต่อเนื่องจาก COVID-19 และมาตรการลดค่าเช่าในช่วงที่ผ่านมา

- ตลาดพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในพื้นที่ Midtown ปี 2023 : มีแนวโน้มขยายตัวได้ในอัตราที่ใกล้เคียงกับในพื้นที่ Downtown ตามการขยายตัวของอุปทานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม ด้วย Traffic อาจยังไม่เท่า

ของพื้นที่ Downtown ทำให้อัตราการปล่อยเช่าในพื้นที่อาจชะลอตัวลง และต่ำกว่าอัตราการปล่อยเช่าของ Downtown เล็กน้อย

- ตลาดพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในพื้นที่ Suburb ปี 2023 : ยังขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นพื้นที่เดียวที่ยังขยายตัวได้แม้ในช่วงที่ COVID-19 แพร่ระบาดรุนแรง อย่างไรก็ตาม อุปทานใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมากอาจทำให้อัตราการเช่าลดลงเล็กน้อยในระยะสั้น แต่ด้วยทำเลที่ตอบโจทย์การขยายตัวของเมืองส่งผลให้ตลาดยังมีแนวโน้มเติบโตและคาดว่าจะกลับไปอยู่ระดับเดิมได้ในระยะต่อไป

ประเด็นที่ต้องจับตามองของธุรกิจสำนักงานให้เช่า และธุรกิจพื้นที่ค้าปลีกให้เช่า

การฟื้นตัวของธุรกิจสำนักงานให้เช่า และธุรกิจพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในปี 2023 รวมถึงในระยะต่อไปยังมีแนวโน้มเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีประเด็นความท้าทายที่ต้องจับตามอง ทั้งอุปทานส่วนเกินที่เพิ่มขึ้น เทรนด์การทำงานแบบ Hybrid workplace ที่จะส่งผลต่อตลาดสำนักงานให้เช่ามากขึ้น และการแข่งขันของพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในต่างจังหวัดที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น

- อุปทานส่วนเกินที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นมากในระยะต่อไปตามแผนการเปิดของผู้ประกอบการ และคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าการฟื้นตัวของกำลังซื้อ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะคอยกดดันอัตราการฟื้นตัวของทั้งตลาดสำนักงานให้เช่าและตลาดพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าให้เป็นไปอย่างจำกัด

- เทรนด์การทำงานแบบ Hybrid workplace จากที่ออฟฟิศ ที่บ้าน หรือที่ไหนก็ได้ สลับกับการเข้าสำนักงานจะมีบทบาทมากขึ้น โดยมีแนวโน้มถูกนำมาปรับใช้และกลายเป็นมาตรฐานอย่างรวดเร็วในระยะต่อไป ทำให้ความต้องการพื้นที่สำนักงานให้เช่าจะได้รับผลกระทบมากขึ้น

- การแข่งขันของพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในต่างจังหวัดที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น จากการขยายสาขาของผู้เล่นรายใหญ่ออกไปสู่จังหวัดหัวเมืองสำคัญที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการรายเล็กในท้องถิ่นมากขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการพื้นที่สำนักงานให้เช่าและพื้นที่ค้าปลีกให้เช่า จำเป็นต้องเริ่มปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือความท้าทายดังกล่าว โดยพื้นที่สำนักงานให้เช่าที่มีรูปแบบตายตัวแบบเดิมอาจไม่เพียงพอ แม้จะเป็นพื้นที่เปิดใหม่หรืออยู่ในทำเล CBD ก็ตาม การนำเสนอทางเลือกอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น รูปแบบพื้นที่ที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้สะดวก การนำเทคโนโลยีมาใช้ การปรับรูปแบบเพื่อสร้างความแตกต่าง รวมถึงการพิจารณาทำโครงการ Mixed use ให้มากขึ้น จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและลดความเสี่ยงได้มากขึ้น สำหรับพื้นที่ค้าปลีกให้เช่า การดึงดูดกำลังซื้อและ Traffic ของโครงการด้วยรูปแบบพื้นที่ที่หลากหลายและมีความแตกต่าง, การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลและ Journey ของลูกค้า รวมถึงการให้ความสำคัญกับ Digital experience ควบคู่ไปกับ Physical experience จะเป็นมาตรฐานใหม่ที่ผู้ประกอบการพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าจำเป็นต้องมีในระยะต่อไป

จุดเด่นที่ทำให้ผู้ประกอบการหันมาสนใจพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสมากขึ้น

(1) ช่องทางนี้ช่วยสร้างรายได้สม่ำเสมอ (recurring income) และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาอสังหารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เมื่อเกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจหรือธุรกิจจะช่วยบรรเทาผลกระทบไม่ให้อารมณ์รุนแรงมาก โครงการมิกซ์ยูสคือโครงการที่มีส่วนประกอบของอสังหาริมทรัพย์ 3 ส่วนขึ้นไป โดยอสังหาริมทรัพย์ในโครงการจะต้องถูกออกแบบมาให้มีการใช้งานร่วมกันได้ ต่างกับโครงการที่ใช้งานแบบเดี่ยว (single use) เช่น อาคาร สำนักงาน ศูนย์การค้า และโรงแรม ที่มีรายได้ทางเดียวต้องปรับตัวมากกว่าเพราะอาจรับผลกระทบมากกว่า

(2) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ที่ดินและพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากทำเลที่ดีมีไม่มาก ราคาสูง การผสมผสานการใช้งานจึงสำคัญ อย่างไรก็ตาม การเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากอุปทานโครงการมิกซ์

ยูสในช่วงปี 2020-2023 อาจเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น จะมีพื้นที่มีกซ์ยูสเปิดดำเนินการเพิ่มขึ้น 9 แสนตารางเมตร หรือประมาณ 40% ของอุปทานใหม่ของธุรกิจพาณิชย์ให้เช่าในกรุงเทพฯ ราว 2 ล้านตารางเมตรในช่วงปี 2020-2023

การชะลอตัวของธุรกิจพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในกรุงเทพฯ มาจากผลกระทบ 2 ปัจจัยนี้

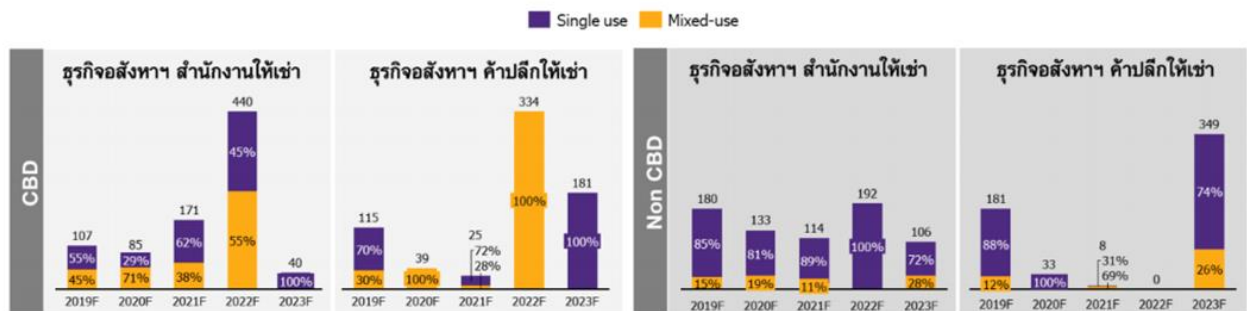
(1) การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มชะลอตัวลงตามภาวะเศรษฐกิจ แข่งขันรุนแรงขึ้น การใช้จ่ายของผู้บริโภคชาวไทยและนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโตชะลอลง

(2) การเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซยังส่งผลให้อุปสงค์ต่อพื้นที่ค้าปลีกมีแนวโน้มชะลอตัวลง ผู้เช่าพื้นที่ค้าปลีกมีทางเลือกในการจำหน่ายสินค้ามากขึ้น ทั้งแพลตฟอร์ม Marketplace โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ ส่งผลให้ความต้องการพื้นที่ชะลอตัวลง

2 ปัจจัยนี้ส่งผลให้การขยายสาขา/ ร้านค้าใหม่ชะลอตัวลง ทำให้ความต้องการพื้นที่ค้าปลีกชะลอตัวลง กดดันให้รายได้ค่าเช่าของพื้นที่ค้าปลีกให้เช่าขยายตัวต่ำลง

รูปที่ 1 : พื้นที่พาณิชย์ให้เช่าเปิดใหม่จำแนกตามประเภทการใช้งานและประเภทโครงการในกรุงเทพฯ

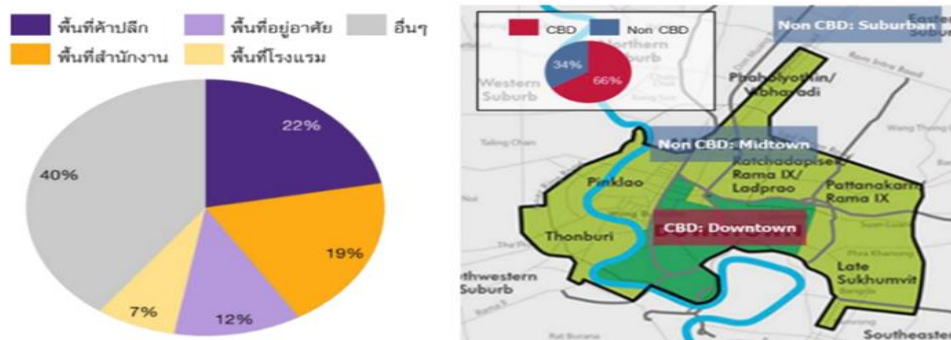
หน่วย : พันตารางเมตร



ที่มา : การวิเคราะห์โดยอีไอซีจากข้อมูลของโครงการ, CBRE และ press search

รูปที่ 2 : สัดส่วนพื้นที่โครงการมิกซ์ยูสจำแนกตามรูปแบบอสังหาริมทรัพย์ และที่ตั้งโครงการ

หน่วย : %

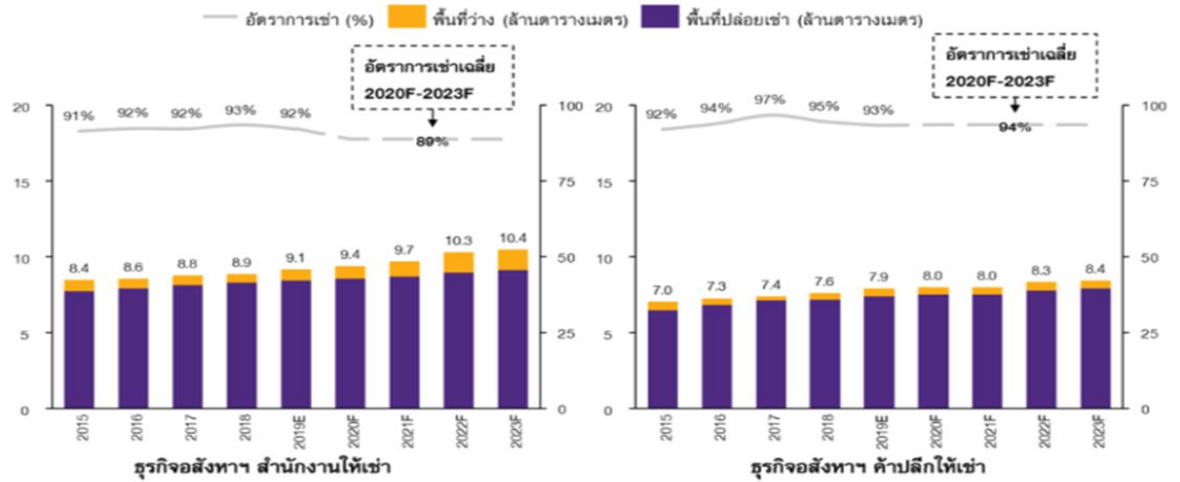


หมายเหตุ : คำนวณจากพื้นที่ของโครงการมิกซ์ยูสที่เริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่ปี 2018 เป็นต้นไป จำนวน 14 โครงการ ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่โครงการเผยแพร่

ที่มา : การวิเคราะห์โดยอีไอซีจากข้อมูลของโครงการ, CBRE และ press search

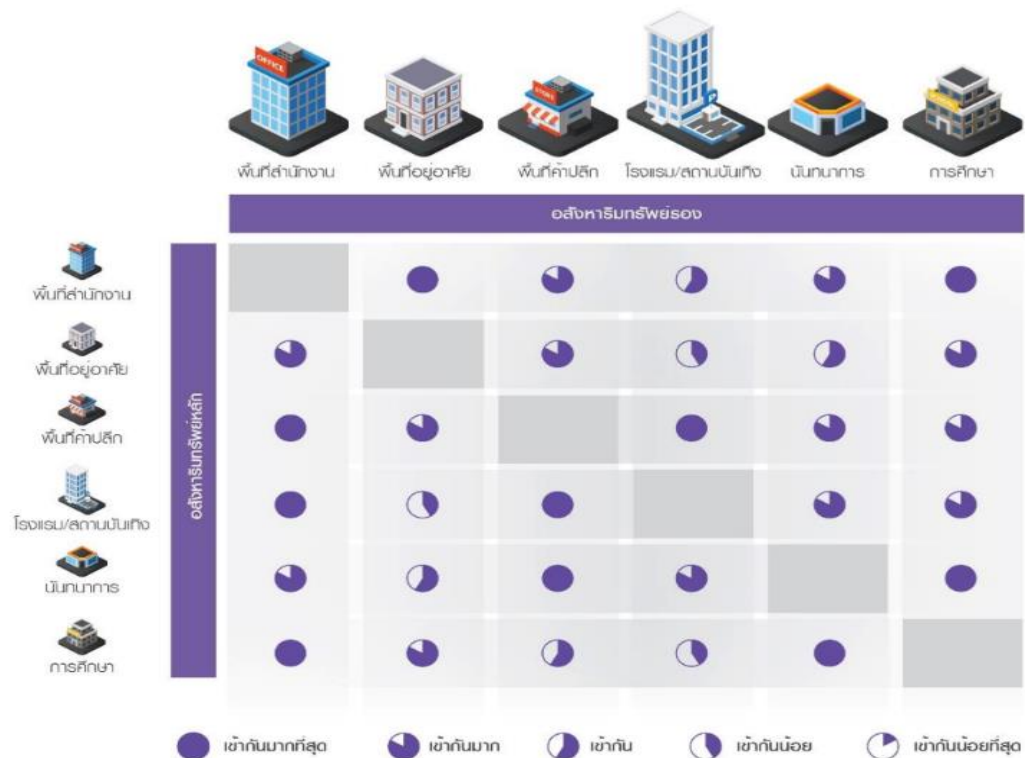
รูปที่ 3 : อุปทานและอุปสงค์ของธุรกิจพาณิชย์ให้เช่าในพื้นที่กรุงเทพฯ

หน่วย : ล้านตารางเมตร (แกนซ้าย), % (แกนขวา)



ที่มา : การวิเคราะห์โดยอีไอซีจากข้อมูลของ CBRE

รูปที่ 5 : พื้นที่ค้าปลีกจะได้รับประโยชน์มากที่สุดจาก synergy ของอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ภายในโครงการมิกซ์ยูส



ที่มา : การวิเคราะห์โดยอีไอซีจากข้อมูลของ US Urban Land Institute

2.3 สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ

การบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ฯ



การบริหารจัดการพื้นที่สำนักงาน

ปัจจุบัน ในพื้นที่โครงการศูนย์ราชการฯ มีที่ทำการของหน่วยงานต่างๆ จำนวน 49 แห่ง รวมพื้นที่ 484,000 ตร.ม.

อาคารที่ทำการศาลปกครอง พื้นที่ 56,540 ตร.ม. จำนวน 1 หน่วยงาน 	อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (A) พื้นที่ 150,000 ตร.ม. ที่ทำการศาลและหน่วยงาน ด้านยุติธรรม จำนวน 11 หน่วยงาน 	อาคารรัฐประศาสนภักดี (B) พื้นที่ 277,460 ตร.ม. ที่ทำการหน่วยงานราชการต่างๆ จำนวน 37 หน่วยงาน 	โซน C พื้นที่ 660,000 ตร.ม. ที่ทำการหน่วยงานราชการต่างๆ จำนวน 12 หน่วยงาน และศูนย์การค้าขนาด 13,148 ตร.ม. 
--	--	---	---

ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2551 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2581 (30 ปี)

ตั้งแต่ 2567-2597 (30 ปี)

ข้อมูลโครงการพื้นที่พาณิชย์ โซน A และโซน B



จำนวนร้านค้าแยกตามประเภทพื้นที่พาณิชย์

หน่วย : ร้าน

ประเภท	อาคาร A	อาคาร B	อาคารจอดรถ B	อาคารศูนย์ประชุม
1.ธนาคาร	2	9	-	
2.ร้านค้าย่อย	25	58	-	
3.ร้านค้า	-	38	1	
4.ร้านสะดวกซื้อ	1	3	-	
5.โดมเครื่องดื่ม	-	18	-	
6.พื้นที่รัฐวิสาหกิจ/องค์การมหาชน	1	4	-	
7.พื้นที่สำนักงาน (ราชการ)	4	7	3	2
8.ร้านอาหาร	-	6	-	
9.ศูนย์อาหารฯ	1 (28 ร้านย่อย)	3 (54 ร้านย่อย)	-	
รวม	61	197	4	2
	264			

โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยาย ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ โซน C



ข้อมูลโครงการพื้นที่พาณิชย์

- ❖ อาคารพดด้วง 8 ชั้น พื้นที่รวมก่อสร้างรวม 38,856 ตร.ม.
 - ชั้น 1 - 2 : เป็นพื้นที่พาณิชย์ (Retail) ประมาณ 3,519 ตร.ม.
 - ชั้น 3 : เป็นพื้นที่พาณิชย์ (Showcase) ประมาณ 2,048 ตร.ม.
 - ชั้น 4 - 8 : เป็นศูนย์ประชุม
- ❖ อาคารสนับสนุน Atrium พื้นที่ก่อสร้างรวม 32,200 ตร.ม.
 - ชั้น 1 - 2 : เป็นพื้นที่พาณิชย์ (Retail) ประมาณ 9,629 ตร.ม.
- ❖ รวมพื้นที่พาณิชย์ (Retail) ประมาณ 13,148 ตร.ม. และพื้นที่พาณิชย์ (Show Case) 2,048 ตร.ม. รวมพื้นที่ทั้งหมด 15,196 ตร.ม.

อาณาเขตพื้นที่โครงการฯ

- ทิศเหนือ : บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
- ทิศใต้ : โครงการนอร์ทปาร์ค (North Park)
- ทิศตะวันออก : โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ขนาด 400 เตียง
- ทิศตะวันตก : อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)

พัฒนาพื้นที่พาณิชย์ (Retail Development) : ส่วนผสมร้านค้า (Tenant Mix)



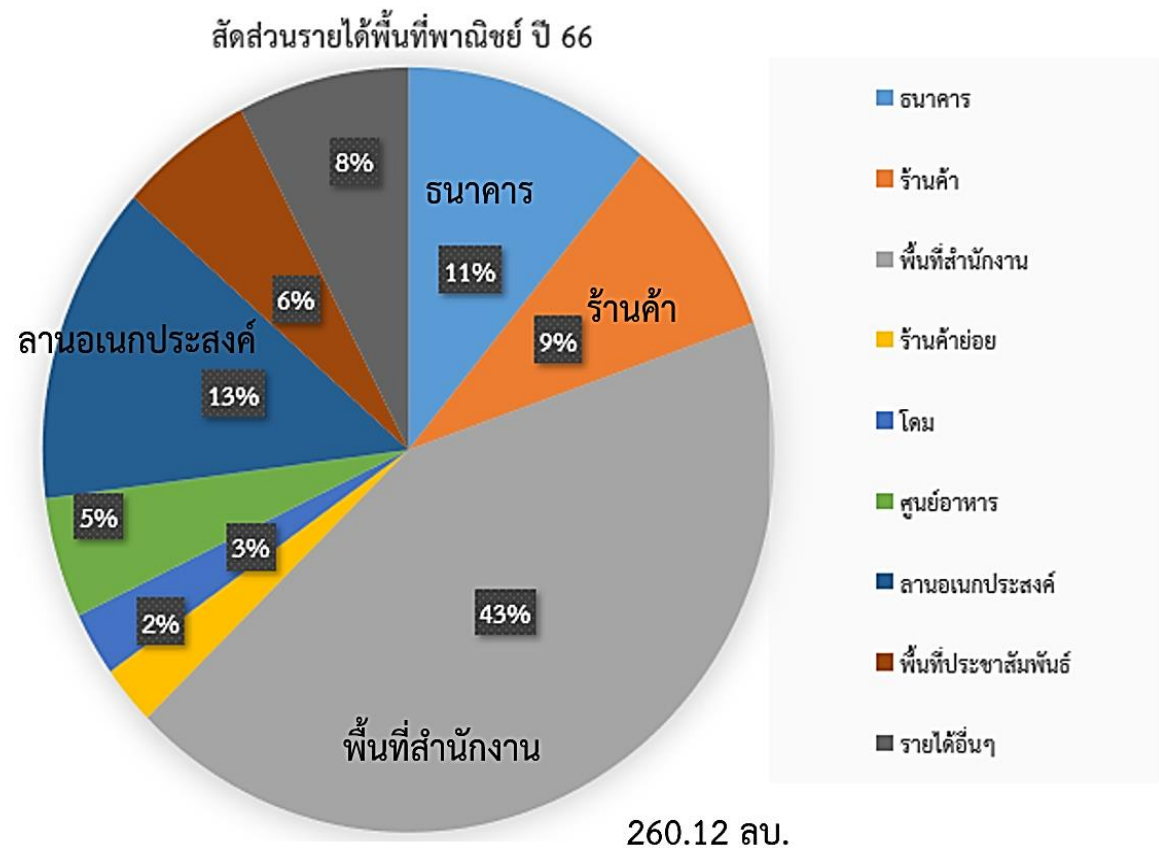
ลำดับ	ประเภทหลัก	จำนวน (ร้าน)	พื้นที่รวม (ตร.ม.)	สัดส่วน
1	ร้านอาหาร (Restaurant)	23	3,771	28.6%
2	ร้านกาแฟ และเบเกอรี่ (Café & Bakery)	16	1,548	11.7%
3	ร้านอาหารว่าง – อาหารพร้อมทาน (Light Food)	32	861	6.5%
4	บริการ (Service)	14	1,733	13.1%
5	สินค้าพิเศษ (Specialty)	12	1,922	14.6%
6	ศูนย์อาหาร (Food Court)	1	2,413	18.3%
7	ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)	1	828	6.3%
8	ร้านค้าลอยตัว (Kiosk)	12	72	0.5%
รวม		111	13,148	100%
Showcase (อาคารพดด้วง ชั้น 3)			2,048	



ประมาณการรายได้	ปี 2556 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2557 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2558 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2559 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2560 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2561 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2562 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2563 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2564 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2565 สดง.รับรองแล้ว
รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่พาณิชย์-ศูนย์ราชการ	77,935,985	97,665,936	123,743,540	129,790,251	135,134,817.77	151,507,570.43	174,058,225.54	151,931,284.15	158,851,877.24	186,437,684.21
รายได้ลานอเนกประสงค์	11,138,854	8,177,090	33,863,624	34,834,474	45,391,731.44	47,969,762.50	48,549,830.55	26,871,590.00	6,714,530.75	18,767,852.50
รายได้ประชาสัมพันธ์	4,122,169	3,500,052	5,682,972	8,862,440	10,832,094.41	15,185,103.66	15,560,094.17	7,801,869.69	3,017,850.67	8,976,524.55
รายได้ค่าก๊าซหุงต้ม	1,169,269	1,050,897	1,570,520	1,415,922	1,354,972.12	1,315,133.48	1,404,291.12	1,210,373.16	1,094,264.11	1,451,218.77
รายได้ค่าตอบแทน - น้ำดื่ม	167,394	164,120	239,159	220,551	354,775.60	403,738.20	567,523.30	504,672.90	475,700.85	744,003.83
รายได้ค่าบริการสื่อโฆษณา	4,323,467	3,985,200	3,985,200	4,133,400	4,207,500.00	5,265,000.00	5,927,100.00	5,940,900.00	13,791,367.30	9,830,767.31
รายได้ศูนย์อาหาร	8,494,670	6,996,413	8,598,829	9,189,344	12,132,616.68	12,564,392.92	12,392,149.96	6,717,465.22	5,818,108.17	9,621,490.47
รายได้พื้นที่ธุรกิจอื่น ๆ	2,112,949	1,115,922	3,358,147	10,878,487	12,974,459.54	2,112,949.52	1,551,846.71	1,509,048.76	1,041,472.90	1,483,307.49
รวมรายได้พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการ	109,464,757	122,655,630	181,041,992	199,324,869	222,382,968	236,323,651	260,011,061	202,487,204	190,805,172	237,312,849.13

ประมาณการรายได้พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ ปี 2566

ประเภทพื้นที่เช่า	ประมาณการรายได้ ปี 2566
1 รายได้ค่าเช่าค่าบริการพื้นที่ตามสัญญา	
ธนาคาร	28,500,000.00
ร้านค้า / สะดวกซื้อ / ร้านอาหาร	22,500,000.00
พื้นที่สำนักงาน (หน่วยงานภาครัฐ)	112,000,000.00
ร้านค้าย่อย	6,500,000.00
โคมเครื่องดื่ม	7,050,000.00
ศูนย์อาหาร	13,250,000.00
ลานอเนกประสงค์ / ลานรอบอาคาร	35,120,000.00
พื้นที่ประชาสัมพันธ์	15,504,000.00
รวม (1)	240,424,000.00
2 รายได้อื่นๆ	
ATM	2,000,000.00
โทรศัพท์เคลื่อนที่	3,700,000.00
Rack	600,000.00
IP phone	1,700,000.00
พื้นที่เช่าอื่นๆ (Golden Place)	750,000.00
รายได้จากก๊าซหุงต้ม	2,000,000.00
รายได้จากน้ำดื่ม น้ำแข็ง(เหมาจ่าย)	550,000.00
รายได้จากสื่อทั่วไป Non electronic	8,400,000.00
อื่นๆ	
รวม (2)	19,700,000.00
รวม (1)+(2) รวมพื้นที่เช่าพาณิชย์	260,124,000.00



ประมาณการรายได้จากการบริหารจัดการพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ ปี 67-70

ประเภทพื้นที่เช่า	ประมาณการรายได้ ปี 2567	ประมาณการรายได้ ปี 2568	ประมาณการรายได้ ปี 2569	ประมาณการรายได้ ปี 2570	ประมาณการรายได้ ปี 2571
1 รายได้ค่าเช่าค่าบริการพื้นที่ตามสัญญา					
ธนาคาร	26,738,000.00	26,738,000.00	26,738,000.00	26,738,000.00	26,738,000.00
ร้านค้า /สะดวกซื้อ /ร้านอาหาร	22,500,000.00	18,000,000.00	18,900,000.00	19,845,000.00	20,837,250.00
พื้นที่สำนักงาน (หน่วยงานภาครัฐ)	89,377,726.00	26,010,904.00	30,510,904.00	35,406,904.00	36,482,449.20
ร้านค้าย่อย	6,500,000.00	5,200,000.00	5,460,000.00	5,733,000.00	6,019,650.00
โดมเครื่องดื่ม	7,543,500.00	6,034,800.00	6,336,540.00	6,653,367.00	6,986,035.35
ศูนย์อาหาร	13,250,000.00	10,600,000.00	11,130,000.00	11,686,500.00	12,270,825.00
ลานอเนกประสงค์ / ลานรอบอาคาร	35,120,000.00	28,096,000.00	29,500,800.00	30,975,840.00	32,524,632.00
พื้นที่ประชาสัมพันธ์	10,852,800.00	8,682,240.00	9,116,352.00	9,572,169.60	10,050,778.08
รวม (1)	211,882,026.00	129,361,944.00	137,692,596.00	146,610,780.60	151,909,619.63
2 รายได้อื่นๆ					
ATM	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
โทรศัพท์เคลื่อนที่	3,700,000.00	3,700,000.00	3,700,000.00	3,700,000.00	3,700,000.00
Rack	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
IP phone / Boardband	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00
พื้นที่เช่าอื่นๆ (Golden Place)	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00
รายได้จากก๊าซหุงต้ม (ประมาณการต้นทุนเท่ากับรายได้)	1,600,000.00	1,280,000.00	1,344,000.00	1,411,200.00	1,481,760.00
รายได้จากน้ำดื่ม น้ำแข็ง(เหมาจ่าย)	1,008,000.00	1,008,000.00	1,008,000.00	1,008,000.00	1,008,000.00
รายได้จากสื่อทั่วไป Non electronic	4,200,000.00	4,200,000.00	4,200,000.00	4,200,000.00	4,200,000.00
อื่นๆ					
รวม (2)	15,558,000.00	15,238,000.00	15,302,000.00	15,369,200.00	15,439,760.00
รวม (1)+(2) รวมพื้นที่เช่าพาณิชย์	227,440,026.00	144,599,944.00	152,994,596.00	161,979,980.60	167,349,379.63

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

2.4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ข้อมูลพื้นที่พาณิชย์ของ ธพส. ปัจจุบัน มีดังนี้

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐
อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)

	อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
1	หน่วยงานรัฐ	6,047	3 หน่วยงาน
2	ธนาคาร	250	2 ธนาคาร
3	ร้านค้า	0	0
4	ร้านอาหาร	0	0
5	โดมเครื่องดื่ม	64	1 ร้าน
6	ร้านสะดวกซื้อ	169	1 ร้าน
7	ศูนย์อาหาร	2,300	1 ศูนย์ (28 ร้าน)
8	ร้านค้าย่อย	194	24 ร้าน
9	ลานอเนกประสงค์	4,324	1 ลาน
	รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์	<u>13,348</u>	

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐
อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)

	อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
1	หน่วยงานรัฐ	6,137	16 หน่วยงาน
2	ธนาคาร	1,695	9 ธนาคาร
3	ร้านค้า	1,789	40 ร้าน
4	ร้านอาหาร	1,093	6 ร้าน
5	โดมเครื่องดื่ม	1,068	18 ร้าน
6	ร้านสะดวกซื้อ	528	3 ร้าน
7	ศูนย์อาหาร	4,800	3 ศูนย์ (49 ร้าน)
8	ร้านค้าย่อย	199	32 ร้าน
9	ลานอเนกประสงค์	9,700	1 ลาน
	รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารรัฐประศาสนภักดี	<u>27,009</u>	

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐

อาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
หน่วยงานรัฐ	1,880	2 หน่วยงาน
รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์	<u>1,880</u>	
อาคารจอตลอด B	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
หน่วยงานรัฐ	5,932	3 หน่วยงาน
ร้านค้า	35	1 ร้าน
รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารจอตลอด B	<u>5,967</u>	
พื้นที่พาณิชย์ภายนอกอาคาร	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
ร้านสะดวกซื้อ	1-1-58 ไร่	1 ร้าน
รวมพื้นที่พาณิชย์ภายนอกอาคาร	1-1-58 ไร่	

การจัดหาผู้เช่าและรูปแบบของสัญญาเช่า

1. พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ
 - อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)
 - อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)
 - อาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์
 - อาคารจอตลอด BC
 - พื้นที่ด้านนอกอาคาร

*** ดำเนินการจัดหาผู้เช่าและผู้ให้บริการโดยฝ่ายการตลาด ประกอบด้วยผู้เช่าประเภทต่างๆ ได้แก่ ร้านค้า ร้านค้าย่อย ศูนย์อาหาร ร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ ธนาคาร พื้นที่สำนักงาน พื้นที่ประชาสัมพันธ์ พื้นที่ลานอเนกประสงค์ พื้นที่ติดตั้งสื่อโฆษณา พื้นที่ติดตั้งอุปกรณ์โทรคมนาคม พื้นที่ติดตั้งตู้ ATM และตู้อัตโนมัติอื่นๆ โดยผู้เช่าและผู้ให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

*** รูปแบบสัญญา ประกอบด้วย สัญญาเช่า สัญญาให้บริการ สัญญาให้สิทธิ สัญญาร่วมลงทุน โดยระยะเวลาสัญญาขึ้นอยู่กับประเภทผู้เช่าและรูปแบบสัญญาแต่ละประเภท

การกำหนดราคาค่าเช่าพื้นที่พาณิชย์ประเภทต่างๆ

หน่วย : บาท/ตร.ม./เดือน



ประเภท	อาคาร A	อาคาร B	อาคารจอดรถ B
1.ธนาคาร	1,300	1,300	-
2.ร้านค้าย่อย	รายปี 1,200 รายเดือน +15%ของรายปี	รายปี 1,200 รายเดือน +15%ของรายปี รายวัน +15%ของรายเดือน	-
3.ประกันภัย	-	800	
3.ร้านค้า	577.5	577.5	315
4.ร้านสะดวกซื้อ	577.5	577.5	-
5.โดมเครื่องดื่ม	-	577.5	-
6.พื้นที่รัฐวิสาหกิจ/องค์การมหาชน	475	475/500	-
7.พื้นที่สำนักงาน (ราชการ)	435.6 (ขึ้น 10% ทุก 5 ปี)	435.6 (ขึ้น 10% ทุก 5 ปี)	435.6
8.ร้านอาหาร		378	-
9.ศูนย์อาหารฯ	16,000 บาท/เดือน	15,000/17,000 บาท/เดือน	-

จากข้อมูลทรัพยากรที่ ธพส. มี สะท้อนถึงศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโต โดยต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมกระบวนการ รูปแบบธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยมีการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งลูกค้า คู่ค้า หรือพันธมิตรธุรกิจ

ทั้งนี้ ในส่วนของการพัฒนาพื้นที่/อาคารสำนักงาน จำเป็นต้องใช้การวางแผน ออกแบบและจัดการพื้นที่สำนักงาน โดยปรับเปลี่ยนจากพื้นที่ทำงานเดิม (Headcount-Based Workplace) เป็น พื้นที่ทำงานตามกิจกรรมของพนักงาน (Activity-Based Workplace) และ พื้นที่ทำงานตามการใช้งานในอนาคต (Experience-Based Workplace) การเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยให้องค์กรใช้งานพื้นที่สำนักงานได้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มากกว่า 30% ต่อปี ตอบโจทย์กับวิถีการทำงานที่เปลี่ยนไปในช่วงโควิด-19 เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและเพิ่มมูลค่าขององค์กร ดึงดูดและรักษาบุคลากร รวมไปถึงเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยเน้นกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์การวางแผน ออกแบบ และจัดสรรพื้นที่สำนักงาน (Workplace Strategy)

ปฏิรูปพื้นที่ทำงานเดิมจาก Headcount-Based Workplace เป็น Activity-Based Workplace หรือ Experience-Based Workplace เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและช่วยลดต้นทุนขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์เชิงข้อมูลให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ

2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่

ช่วยบริหารเตรียมความพร้อมพนักงานให้เข้ากับพื้นที่สำนักงานใหม่ โดยเน้น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การรับรู้ การมีส่วนร่วม การปรับตัว และการยอมรับ

3) การบริหารจัดการโครงการพื้นที่สำนักงาน(Workplace Project Management)

การจัดสรรพื้นที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการออกแบบภายในที่เน้นประสบการณ์ของผู้ใช้และคุณค่าของแบรนด์ โดยทำงานร่วมกับทุกฝ่ายและติดตามการดำเนินการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบภายใน การก่อสร้าง รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมต้นทุน จนไปถึงการส่งมอบพื้นที่

4) การพัฒนาพื้นที่สำนักงานสู่รูปแบบดิจิทัล (SMART Workplace Design) ปรับเปลี่ยน

พื้นที่สำนักงานและเทคโนโลยีในพื้นที่ทำงานให้ทันสมัย จัดหาระบบบริหารจัดการพื้นที่ให้เหมาะสมกับประสบการณ์ของผู้ใช้ ทรัพยากรและผลประโยชน์ขององค์กร

สำหรับพื้นที่พาณิชย์ ก็เน้นใช้ประโยชน์สนับสนุนความเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการอำนวยความสะดวกในการใช้บริการทั้งการให้ข้อมูล การสร้าง Platform การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนทั้งผู้ประกอบการ และผู้ใช้บริการร้านค้า โดยใช้หลักการสร้างตลาดแบบ Omni Chanel (ผสมผสาน ทั้ง Online และ Offline) โดยปรับเปลี่ยน function ของหน้าร้านให้สนับสนุนการสร้างประสบการณ์จริงจากการได้สัมผัสหรือทดลองใช้บริการ/ผลิตภัณฑ์ ก่อนตัดสินใจซื้อผ่านช่องทางOnline เป็นต้น ทั้งนี้อยู่บนแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังระดับ Personalization ซึ่งเกิดจากใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ลูกค้าเชิงลึก ด้วย Data Analytic

2.4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

แนวโน้มเศรษฐกิจโลก

สำหรับมุมมองเศรษฐกิจโลก ประเทศต่าง ๆ จะมีแนวโน้มฟื้นตัวไม่พร้อมกัน (Unsynchronized) โดยในปี 2023 SCB EIC คาดการณ์เศรษฐกิจโลกขยายตัวดีขึ้นเป็น 2.4% และจะทรงตัวใกล้เคียงเดิมในปีหน้า ที่ผ่านมเศรษฐกิจโลกขยายตัวได้ดีกว่าคาด แต่จะมีแนวโน้มเปราะบางต่อเนื่องถึงปีหน้าจากผลของเงินเฟ้อสูงและการขึ้นอัตราดอกเบี้ยของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว รวมถึงเงินออมส่วนเกินที่เริ่มหมดลง นอกจากนี้เศรษฐกิจจีนยังมีแนวโน้มชะลอตัวลงมากทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากปัจจัยเชิงโครงสร้างที่กดดันการฟื้นตัว

วัฏจักรดอกเบี้ยขาขึ้นในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจหลักใกล้สิ้นสุดลงในปีนี้อัตราเงินเฟ้อทั่วไปของโลกอาจมีความเสี่ยงที่จะเร่งตัวขึ้นในช่วงปลายปีตามทิศทางราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ขณะที่อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจหลักยังอยู่ในระดับสูงตามตลาดแรงงานที่ตึงตัวส่งผลต่อแรงกดดันค่าจ้าง ส่งผลให้ธนาคารกลางประเทศเศรษฐกิจหลัก เช่น สหรัฐฯ มีแนวโน้มคงดอกเบี้ยในระดับปัจจุบันที่ 5.25-5.5% ต่อเนื่องจนถึงไตรมาส 2 ปี 2024 ขณะที่ธนาคารกลางยุโรปและธนาคารกลางอังกฤษมีแนวโน้มขึ้นอัตราดอกเบี้ยต่ออีกไม่มากในช่วงที่เหลือของปีนี้และคงดอกเบี้ยสูงไว้อีกระยะก่อนจะเริ่มผ่อนคลายนโยบายการเงินในช่วงครึ่งหลังของปี 2024 จากเงินเฟ้อพื้นฐานที่เริ่มปรับลดลง สำหรับธนาคารกลางจีนมีแนวโน้มผ่อนคลายนโยบายการเงินต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ขณะที่ธนาคารญี่ปุ่นมีแนวโน้มลดการผ่อนคลายนโยบายการเงินเพื่อที่ปรับสูงขึ้น

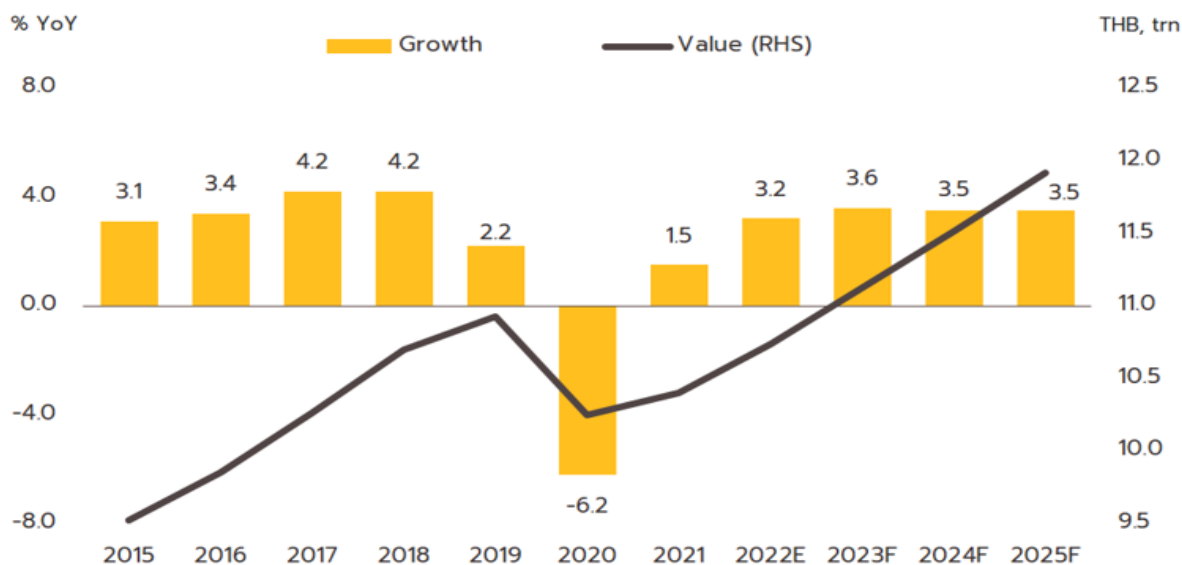
แนวโน้มเศรษฐกิจไทย

เศรษฐกิจไทยปี 2566-2568: การฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศช่วยบรรเทาผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก

1. เศรษฐกิจไทยคาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ย 3.5% ต่อปีในช่วงปี 2566-2568 ปรับตัวดีขึ้นจากที่เติบโต 3.2% ในปี 2565 (ภาพที่ 9) ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่สูงกว่าเศรษฐกิจประเทศแกนหลัก แรงขับเคลื่อนสำคัญมาจาก (1) ภาคท่องเที่ยวที่เติบโตในอัตราเร่งส่งผลบวกต่อการจ้างงานแม้ยังต้องอาศัยเวลา โดยคาดว่าจะจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะกลับมาสู่ระดับปกติก่อนเกิดการระบาดของโควิดได้ในปี 2568 (2) การบริโภคภาคเอกชนที่ทยอยเติบโตตามความเชื่อมั่นในการใช้จ่ายของผู้บริโภค การฟื้นตัวของตลาดแรงงานและการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้สูง ส่วนการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้น้อยจะถูกจำกัดจากค่าครองชีพที่สูงและปัญหาหนี้ครัวเรือนที่อาจมีการเพิ่มเติมจากการปรับขึ้นดอกเบี้ย (3) การลงทุนภาคเอกชนโดยเฉพาะภาคบริการตามการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมที่ทยอยเติบโตตามธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการยกระดับขีดความสามารถของธุรกิจเพื่อก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) ด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ภาครัฐคาดว่าจะเร่งตัวขึ้น โดยเฉพาะโครงการที่รองรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ซึ่งตั้งเป้าหมายการลงทุนในช่วงปี 2566-2570 ไว้ที่ 2.2 ล้านล้านบาท (4) การส่งออกยังขยายตัวได้แม้อัตราการเติบโตจะชะลอลงจากปี 2565 ปัจจัยกดดันมาจากการชะลอตัวของการค้าโลกและแนวโน้มการทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) ท่ามกลางความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ อย่างไรก็ตาม การส่งออกในบางตลาดหรือบางกลุ่มอาจช่วยบรรเทาการชะลอตัวของการส่งออกได้บ้าง อาทิ การส่งออกไปยังอาเซียนที่ยังมีพลวัตการเติบโต รวมทั้งการส่งออกกลุ่มเกษตรและอาหารซึ่งเป็นสินค้าจำเป็นและบางกลุ่มสามารถทดแทนสินค้าที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตรัสเซีย-ยูเครน สำหรับการดำเนินนโยบายการเงินของไทยเพื่อควบคุมเงินเฟ้ออาจไม่เข้มงวดมากนักเนื่องจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจยังอ่อนแอ คาดว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายมีแนวโน้มจะทยอยปรับขึ้นอย่างช้าๆ แต่ระดับ 1.75% ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2566 โดยเงินเฟ้อจะยังสูงในช่วงต้นปี 2566 ก่อนจะทยอยกลับเข้าสู่กรอบเงินเฟ้อเป้าหมายได้ในช่วงกลางปี ด้านค่าเงินบาทยังคงเผชิญความผันผวนสูงจากการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดของประเทศแกนหลักและความเสี่ยงจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม รายได้จากการท่องเที่ยวอาจช่วยหนุนให้เงินบาทแข็งค่าได้บ้างเป็นระยะ

2. ปัจจัยท้าทายการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในระยะ 3 ปีข้างหน้า ได้แก่ ความผันผวนของตลาดการเงินและความเสี่ยงต่อภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจของโลกยังเป็นประเด็นที่ต้องติดตาม ตลอดจนความเสี่ยงที่เศรษฐกิจจีนอาจเติบโตต่ำกว่าที่คาด สงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ยืดเยื้อจนสร้างความเสี่ยงต่อเงินเฟ้อยาวนาน รวมถึงความตึงเครียดระหว่างสหรัฐฯ-จีนในข้อพิพาทไต้หวันที่น่าจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น นอกจากนี้ความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศ โดยเฉพาะผลการเลือกตั้งและการจัดตั้งรัฐบาลในปี 2566 ซึ่งอาจกระทบต่อความต่อเนื่องของนโยบายเศรษฐกิจ ขณะที่บาดแผลจากวิกฤต COVID-19 ยังสร้างความเปราะบางทางการเงินให้กับบางกลุ่ม เช่น กลุ่ม SMEs และผู้มีรายได้น้อย

Figure 9: Thailand's Real GDP



Source: NESDC, Krungsri Research

เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญความเสี่ยงใดบ้าง

มองไปข้างหน้า เศรษฐกิจไทยยังต้องเผชิญความไม่แน่นอนสูง (Uncertain) จากแรงกดดันสำคัญ อาทิ เศรษฐกิจจีนเติบโตชะลอตัว กระทบการส่งออกไทยบางกลุ่มสินค้าที่พึ่งพาตลาดจีนสูง และเป็นส่วนหนึ่งของ Supply chain จีน รวมถึงผลกระทบต่อ FDI จากจีนอาจชะลอตัวบ้าง และอาจกระทบกำลังซื้อจากจีนในภาค อสังหาริมทรัพย์ไทยบาง Segments และ (2) วิกฤตภัยแล้ง ในกรณีฐานภัยแล้งจะเกิดรุนแรงที่สุดในรอบ 41 ปี ในหลายพื้นที่ ส่งผลให้ผลผลิตพืชเศรษฐกิจสำคัญ เช่น ข้าวนาปรังและอ้อยมีแนวโน้มปรับลดลงค่อนข้างมาก อย่างไรก็ดี รายได้เกษตรกรในปี 2024 มีแนวโน้มทรงตัวจากราคาสินค้าเกษตรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยชดเชยผลกระทบจากผลผลิตที่ลดลงได้ส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ประเมินว่าภัยแล้งในกรณีฐานจะทำให้ GDP ไทย ลดลง -0.14 pp ในปี 2023 และ -0.36 pp ในปี 2024 และเงินเฟ้อสูงขึ้น +0.18 pp ในปี 2023 และ +0.45 pp ในปี 2024

นอกจากนี้ เศรษฐกิจไทยยังเผชิญความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล หากออกมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายครั้งใหญ่ เช่น Digital wallet เศรษฐกิจไทยปีหน้าอาจขยายตัวได้เกิน 5% ชั่วคราว แต่ต้องแลกด้วยต้นทุนการคลังในระยะยาวเม็ดเงินกระตุ้นการใช้จ่ายครั้งใหญ่หลายแสนล้านบาทสามารถนำมาใช้ยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจไทย เพื่อหาเครื่องยนต์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญความท้าทายจากแผลเป็นหลังวิกฤตโควิด รวมถึงการปรับห่วงโซ่อุปทานโลกและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ การใช้เม็ดเงินภาครัฐจำนวนมากในการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้นจะบั่นทอนความยั่งยืนทางการคลังในระยะยาว ส่งผลให้หนี้สาธารณะสูงเกินเพดานหนี้ที่ 70% ของ GDP เร็วขึ้นประมาณ 2 ปีซึ่งอาจจะกระทบพื้นที่การคลังเพื่อรองรับความไม่แน่นอนข้างหน้าและเสถียรภาพการคลังของประเทศได้

นโยบายเศรษฐกิจในระยะข้างหน้าควรให้ความสำคัญกับด้านใด

SCB EIC มองนโยบายเศรษฐกิจในระยะข้างหน้าควรให้ความสำคัญกับ

(1) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจ ผ่านการส่งเสริมการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจริงของ พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้าฯ และ

ผลักดันให้ไทยเข้าร่วมองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) เพื่อส่งเสริมให้ภาคธุรกิจไทยได้รับผลประโยชน์จากการส่งออกสินค้าและบริการมากขึ้นและเพิ่มความสำคัญบนห่วงโซ่อุปทานโลกและ

(2) การส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในระยะยาวอย่างยั่งยืน ผ่านการปรับโครงสร้างภาษี เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของระบบภาษีที่บิดเบือนแรงจูงใจของภาคธุรกิจและครัวเรือน

อย่างไรก็ตามในปี 2567-2570 เศรษฐกิจไทยน่าจะหดตัวลง โดยการวิเคราะห์ของ IMF คาดว่าจะเติบโตลดลงเหลือ 3.8% ในปี 2567 และเป็น 3.3% 3.2% และ 3.1% ในช่วงปี 2568-2570 ตามลำดับ ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ จะยังเติบโตอย่างต่อเนื่องกว่าเมื่อเทียบกับประเทศไทย แสดงว่าประเทศไทยยังไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจเท่าที่ควร ยิ่งเมื่อเทียบกับมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะพบว่าในปี 2565 เศรษฐกิจของจีนจะเติบโตถึง 4.4% ส่วนอินเดีย จะเติบโตถึง 8.2% แม้แต่สหรัฐอเมริกา ก็ยังมีอัตราการเติบโตที่ 3.7% สูงกว่าไทยทั้งสิ้น ยกเว้นญี่ปุ่นที่เศรษฐกิจจะเติบโตเพียง 2.4% เท่านั้น และในช่วงปี 2566-2570 เศรษฐกิจของจีนและโดยเฉพาะอินเดียก็ยังคงเติบโตสูงกว่าไทยอีกรวม 5 ปี ทั้งนี้ยกเว้นสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นที่เศรษฐกิจอาจจะตกต่ำลงในช่วง 5 ปีข้างหน้า แต่ฐานเศรษฐกิจของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามีขนาดใหญ่มาก การเติบโตเพียงเล็กน้อย ก็เพิ่มศักยภาพของประเทศได้มหาศาลเช่นกัน

ในปี 2570 รายได้ประชากรต่อหัวของไทยเทียบกับต่างประเทศ เป็นดังนี้: ชาวสิงคโปร์มีรายได้เป็น 6 เท่าของคนไทย ชาวบรูไนมีรายได้เป็น 3 เท่าเศษของคนไทย ชาวมาเลเซียมีรายได้มากกว่าคนไทยถึง 56% ชาวอินโดนีเซียมีรายได้ประมาณสามในสี่ของรายได้ของคนไทยชาวเวียดนามมีรายได้ราวสองในสามของรายได้ของคนไทย ชาวฟิลิปปินส์มีรายได้เพียงครึ่งหนึ่งของรายได้ของคนไทย ชาวลาวมีรายได้เกือบครึ่ง (42%) ของรายได้ของคนไทย ชาวกัมพูชามีรายได้เพียงหนึ่งในสี่ของรายได้ของคนไทย ชาวเมียนมามีรายได้เพียงหนึ่งในห้าของรายได้ของคนไทย ชาวอเมริกันมีรายได้ราว 3 เท่าของคนไทย ชาวญี่ปุ่นมีรายได้มากกว่าคนไทย 1 เท่า คนจีนโดยเฉลี่ยมีรายได้มากกว่าคนไทยราว 10% ชาวอินเดียมียาได้เกือบครึ่ง (44%) ของรายได้ของคนไทย

การที่เศรษฐกิจไทยยังไม่มีแนวโน้มที่จะ “รุ่งเรือง” แบบก้าวกระโดด เช่น กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เวียดนาม อินโดนีเซีย อาจทำให้ประเทศเหล่านี้แซงไทยไปได้ในด้านรายได้ประชากรต่อหัวในอนาคต และยังทำให้การลงทุนจากต่างประเทศถูกแย่งชิงโดยประเทศอื่นมากขึ้น การลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ก็คงไม่เติบโตอย่างมากระลอกการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย ส่วนอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ เช่น อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า โรงแรม ก็คงไม่ได้เติบโตในอัตราสูงเช่นเดิม สำหรับประเทศคู่แข่งสำคัญของไทยคืออินโดนีเซียและเวียดนาม หากสมมติว่าในช่วงหลังปี 2570 เป็นต้นไป ไทยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 3.5% ต่อปี แต่อินโดนีเซียมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 6% และเวียดนามมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 6.5% ต่อปี จะพบว่าภายในปี 2583 ทั้งสองประเทศจะมีรายได้ประชากรต่อหัวเท่ากับประเทศไทย และมีโอกาสที่ประเทศทั้งสองที่มีขนาดประชากรมากกว่าไทย จะแซงหน้าไทย และอาจทำให้ประเทศไทย “ซิมยาว” ในอนาคต ทั้งนี้แม้ธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยจะเติบโตสวนกระแสอสังหาริมทรัพย์อื่น ก็ยังมีปัจจัยลบสำคัญมาก เช่น ค่าก่อสร้างเพิ่มสูงขึ้นมาก ประมาณ 10-15% ในปี 2565 และคาดว่าอัตราดอกเบี้ยคงจะเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้โอกาสการพัฒนาที่อยู่อาศัยก็จะลดลงเช่นกัน ธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยในปี 2566-2570 ก็อาจหดตัวลงเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ ในประเทศไทย การดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐบาลต้องหาทางทำให้สำเร็จ แต่ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้อง “ขายชาติ” เพราะอย่างในสิงคโปร์ ก็เพิ่งขึ้นภาษีอสังหาริมทรัพย์ของคนต่างชาติเป็น 35%-40% แล้ว ทางออกของนักลงทุน อาจต้องไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น อินโดนีเซีย เวียดนามและฟิลิปปินส์บ้าง เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง สร้างผลกำไร และเป็นการสร้างแบรนด์อีกประการหนึ่ง

จากข้อมูลเศรษฐกิจสะท้อนถึงภาวะชะลอตัวของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในเชิงของพื้นที่สำนักงาน และพื้นที่พาณิชย์ แต่ยังมีโอกาสในแง่ของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในเชิงของคลังสินค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจออนไลน์ จึงยังอาจเป็นโอกาสที่ ธพส. จะสามารถใช้ความสามารถจาก Business Model ที่มีเข้าไป แข่งขัน และแสวงหาโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ได้ ซึ่งอาจจะสามารถกลับมาเอื้อหรือส่งเสริมธุรกิจอาคาร สำนักงาน และอาคาร Mix Use ในอนาคตได้ ทั้งนี้ควรอยู่บนการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรที่มีความชำนาญในอุตสาหกรรมนั้นๆ รวมทั้งควรมีการพัฒนารูปแบบการระดมทุน หรือหาแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่ง มาสนับสนุนควบคู่ไปด้วย

การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ของทางการที่อาจมีผลต่อภาคอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์

- การออกมาตรการส่งเสริมกำลังซื้อจากต่างชาติ เพื่อจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้ชาวต่างชาติเข้ามาซื้อที่อยู่อาศัยในไทยมากขึ้น ได้แก่
 - การเปิดโอกาสให้ชาวต่างชาติถือครองที่ดินได้ นิติบุคคลต่างด้าวที่ได้รับส่งเสริมการลงทุนและมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วไม่ต่ำกว่า 50 ล้านบาท สามารถถือกรรมสิทธิ์ที่ดินสำหรับเป็นที่ตั้งสำนักงานและที่พักอาศัย ตามเงื่อนไข ดังนี้ (1) ที่ดินสำนักงานไม่เกิน 5 ไร่ (2) ที่ดินที่พักอาศัยผู้บริหารไม่เกิน 10 ไร่ (3) ที่ดินที่พักอาศัยคนงานไม่เกิน 20 ไร่ (4) ที่ดินที่ตั้งสำนักงานและที่พักอาศัยจะอยู่ในบริเวณเดียวกันกับที่ดินที่ตั้งสถานประกอบการหรือไม่ก็ได้ (มีผล 13 มิถุนายน 2565 เป็นต้นไป)
 - มาตรการดึงดูดให้เกิดการซื้อที่อยู่อาศัยของชาวต่างชาติที่มีศักยภาพสูง ทางกรมวิเทศนาระยะยาว 10 ปีแก่ชาวต่างชาติ 4 กลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Long-Term Resident Visa: LTR Visa) ได้แก่ กลุ่มผู้มีความมั่งคั่งสูง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้ต้องการทำงานในไทย และกลุ่มผู้ชำนาญพิเศษ (มีผล 1 กันยายน 2565) โดยต้องรายงานตัวทุกปี และไม่จำกัดจำนวนครั้งในการเข้า-ออกประเทศ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะคอนโดมิเนียม
- การปรับเกณฑ์ภาคอสังหาริมทรัพย์
 - ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กลับมาใช้เกณฑ์กำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (มาตรการ LTV) ตามเดิมหลังผ่อนคลايชั่วคราวในช่วง 20 ตุลาคม 2564 ถึง 31 ธันวาคม 2565 เพื่อกระตุ้นตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยบ้านราคาต่ำกว่า 10 ล้านบาท สัญญาที่ 1 วางดาวน์ต่ำสุดตั้งแต่ 0%-10% และกู้สินเชื่อบonus ได้อีก 10% ของมูลค่าบ้าน สัญญาที่ 2 วางดาวน์ขั้นต่ำ 10% หากผ่อนสัญญาที่ 1 มากกว่า 2 ปี หรือ 20% หากผ่อนสัญญาที่ 1 น้อยกว่า 2 ปี และสัญญาที่ 3 วางดาวน์ขั้นต่ำ 30% สำหรับบ้านราคา 10 ล้านบาทขึ้นไป สัญญาที่ 1 วางดาวน์ขั้นต่ำ 10% สัญญาที่ 2 และ 3 วางดาวน์ 20% และ 30% ตามลำดับ (มีผลตั้งแต่ 1 มกราคม 2566) เนื่องจากภาคอสังหาริมทรัพย์ทยอยฟื้นตัว สะท้อนจากยอดจดทะเบียนการโอนบ้านกลับมาอยู่ใกล้เคียงกับระดับก่อน COVID-19
 - มาตรการลดภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยภาครัฐปรับลดภาษีให้ในอัตรา 15% ของจำนวนภาษีที่คำนวณได้สำหรับการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของปีภาษี 2566 (มีผลตั้งแต่ 1 มกราคม 2566)
 - มาตรการลดค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมสำหรับที่อยู่อาศัย โดยภาครัฐปรับลดค่าจดทะเบียนการโอนอสังหาริมทรัพย์จาก 2% เหลือ 1% และลดค่าจดทะเบียนการจำนอง

อสังหาริมทรัพย์จากเดิม 1% เหลือ 0.01% สำหรับการซื้อขายที่อยู่อาศัย ได้แก่ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด บ้านแถว อาคารพาณิชย์ และห้องชุด (ทั้งบ้านมือ 1 และมือ 2) เฉพาะที่มีราคาซื้อขายและราคาประเมินทุนทรัพย์ไม่เกิน 3 ล้านบาท และวงเงินจำนองไม่เกิน 3 ล้านบาทต่อสัญญา (มีผลตั้งแต่ 1 มกราคม 2566)

- เกณฑ์ภาคอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ระหว่างศึกษาแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติอาคารชุด การขยายเพดานให้ต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดได้มากกว่า 49% ของพื้นที่ขายในโครงการ แต่จะไม่มีสิทธิออกเสียงในการประชุมนิติบุคคลอาคารชุด (เดิมพระราชบัญญัติอาคารชุด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 อนุญาตให้ต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดไม่เกิน 49% ของพื้นที่ขายในอาคารชุด)

2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์

จากแนวโน้มความต้องการพื้นที่สำนักงานที่เปลี่ยนไปส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจสำนักงานให้เข้าต้องปรับตัว เช่น การปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ของพื้นที่สำนักงานให้เหมาะกับผู้ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานพื้นที่ รวมถึงการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบโจทย์ความต้องการใช้งาน โดยแนวโน้มพื้นที่สำนักงานที่จะตอบโจทย์หลังโควิด-19 นอกจากการที่สำนักงานต่างๆ ต้องมีมาตรการเพื่อรักษาความสะอาดและความปลอดภัยแล้ว การให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและออกแบบพื้นที่สำนักงานให้ตอบโจทย์ความต้องการเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการพื้นที่ให้เข้าต้องปรับตัว โดยเจ้าของพื้นที่อาจมีการสำรวจความต้องการของผู้เช่าและพิจารณาปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์การใช้งานของบางพื้นที่ทั้งสถานที่ทำงาน ตลอดจนการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งรวมถึงพื้นที่พาณิชย์ในอาคาร หรือการพัฒนาอาคารแบบ Mix Use ให้สนับสนุนการเป็น SMART Workplace ที่มีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน

นอกจากนี้ในแง่ของธุรกิจเวลเนสซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับดูแลสุขภาพ บ้าน-คอนโดฯ ซึ่ง ธพส. ได้มีการดำเนินการ คือ โครงการราม-ธนารักษ์ ยังถือเป็นธุรกิจแห่งอนาคต ซึ่งมีกลุ่มโรงพยาบาลหลายกลุ่มหันมาดำเนินกิจการตามแนวทางนี้ ได้แก่

- บริษัท โรงพยาบาลวิมุต โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือกลุ่มพญา เปิดให้บริการโรงพยาบาลวิมุต ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2564 เป็นต้นมา บนพื้นที่ 4 ไร่ริมถนนพหลโยธิน เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ (tertiary care) ออกแบบตามมาตรฐานสากล JCI มีศูนย์เฉพาะทาง ได้แก่ ศูนย์กระดูก หัวใจ สมอง ศูนย์เบาหวานครบวงจร ศูนย์ผู้สูงอายุ (geriatric center) รวมทั้งเปิด nursing home ในโรงพยาบาล

- บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) เปิดโครงการที่พักอาศัยสำหรับคนวัย 50 ปีขึ้นไป ภายใต้แบรนด์ “ศุภวัฒน์าลัย” (Supalai Wellness Valley) นับเป็นโครงการแรกของบริษัทเพื่อรองรับสังคมผู้สูงวัยในอนาคต แนวคิดออกแบบและพัฒนาโดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของคนทุกเพศทุกวัยหรืออารยสถาปัตย์ (universal design) โดยรูปแบบขายสิทธิการเช่า เงื่อนไขผู้พักอาศัยต้องมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีสิทธิพักอาศัยภายในโครงการตลอดชีพ โดยทำสัญญาเช่าซื้อระยะยาว โดยชูแนวคิด “สังคมคุณภาพของวัย 50+ เพื่อคุณค่าการมีชีวิตอยู่อย่างยั่งยืน” ตั้งอยู่บนที่ดิน 180 ไร่ ใกล้โค้งแม่น้ำป่าสักที่สวยงามที่สุด อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

- บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ร่วมมือกับโรงพยาบาลสมิติเวชในการเชื่อมโยงบริการ “Samitivej Virtual Hospital” และได้ยกระดับความร่วมมือสู่การเป็น “wellness residences” สร้างความเป็นอยู่ที่ดี เสริมสร้างสุขภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตแบบครบวงจรให้แก่ทั้งลูกบ้านโครงการบ้านจัดสรร

และคอนโดมิเนียมในเครือ 20,000 ครอบครัว โดยใช้แนวคิด 3 แกนหลัก ได้แก่ 1.การรักษา (therapy) อาทิ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพเบื้องต้น 2.การป้องกัน (treatment) อาทิ สระว่ายนํ้า, ฟิตเนส, oxygen lounge, salt room, trail walking, โยคะ ต่อยมวย ฯลฯ 3.ความงามและเยาว์วัย อาทิ วิตามินบำบัด, private massage room ฯลฯ ส่วนสถิติเวชเข้ามาให้บริการสมาร์ทไลฟ์เซ็นเตอร์ บริการสุขภาพในพื้นที่โครงการ โดยเริ่มนำร่องในคอนโดมิเนียมหรูแบรนด์พาร์ค ลักซัวรี่ ทั้งโครงการใหม่

- บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน) เปิดโครงการรักษา (รัก-ชะ) ศูนย์บูรณาการสุขภาพและการแพทย์แบบองค์รวมแห่งแรกในเอเชียขึ้น ภายใต้คอนเซ็ปต์ “Fully Integrative Wellness & Medical Retreat” นำวิทยาศาสตร์การแพทย์สมัยใหม่มาใช้ร่วมกับการแพทย์แบบองค์รวม เน้นการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน มูลค่าโครงการ 2,000 ล้านบาท

- บริษัท เอ็น.ซี.เอสซี จำกัด (มหาชน) มีการลงทุนศูนย์ดูแลสุขภาพครบวงจรภายใต้ชื่อ ศิริอรุณ เวลเนส ซึ่งมีการออกแบบเน้นหลักอารยสถาปัตย์ โทนสีอบอุ่น พื้นที่ใช้งาน 2,000 ตารางเมตร สูง 6 ชั้น ตั้งอยู่ในทำเลศูนย์กลางบนถนนอรุณอมรินทร์ โดยไตรมาส 1/64 สามารถเปิดบริการห้องได้ถึง 27 ห้อง 39 เตียง เมื่อรวมทั้ง 3 ศูนย์ที่เปิดบริการแล้วมีจำนวน 122 เตียง อยู่ภายใต้บริษัท เอ็น.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ NC มีระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัย มีแพทย์คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดช่วงระยะพักฟื้นเพื่อสุขภาพกายและใจของผู้ใช้บริการ มีการรองรับให้บริการ 4 กลุ่มด้วยกัน คือ 1.ผู้ที่อยู่ในระยะพักฟื้น 2.ผู้ที่รอพบแพทย์ตามนัด 3.ผู้ที่สุขภาพดีแต่อยู่ในช่วงของการตรวจพิเศษหรือรักษาเฉพาะทาง และ 4.บริการดูแลผู้สูงอายุที่ต้องการใช้บริการอย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษ

Wollness Real Estate Top 5			
ผู้ประกอบการ	โครงการ	ประเภท	ลักษณะการลงทุน
 พ ร ก ข า	โรงพยาบาลวิมุต	โรงพยาบาล	ลงทุน 5,000 ล้านบาท
 ศุ ภ า ฒ น า	ศุภวัฒนาลัย	ที่พักอาศัยคนวันเกษียณ	ที่ดิน 180 ไร่ ใกล้แม่น้ำป่าสัก
 O r i g i n	Wellness Residence	บริการสุขภาพในพื้นที่ส่วนกลาง	เริ่มต้นคอนโดฯ พาร์ค ลักเซอร์รี่
 มั่นคง	RAKxa-รักษ	ศูนย์สุขภาพแบบองค์รวม	ร่วมมือ รพ.บำรุงราษฎร์+ไมเนอร์กรุ๊ป
 NC GROUP	ศิริอรุณ เวลเนส	ศูนย์ดูแลฟื้นฟูสุขภาพ	ดูแลผู้ป่วยเปลี่ยนผ่านจาก รพ.สู่บ้าน

การคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบ/คู่แข่งประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ

ในการวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ของ ธพส. จะมีการนำเอาข้อมูลของคู่เทียบมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบวกและปัจจัยลบในทุกมุมมอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix) มาใช้ประกอบการพิจารณา ใน

มุมมองของความเป็นองค์กรที่บริหารจัดการสินทรัพย์ชั้นนำในต่างประเทศ และมุมมองของผลิตภัณฑ์ทางเลือกอื่น ๆ

การคัดเลือกข้อมูลคู่แข่ง/คู่แข่งของ ธพส. จะมีแนวทางในการคัดเลือกคู่แข่ง/คู่แข่งทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านการแข่งขันในกลุ่มตลาดเดียวกัน สำหรับการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงาน เพื่อประกอบการพิจารณาการกำหนด SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ ธพส. ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก โดยอ้างอิงจากหลักการความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือ Competitive Advantage ของ Michael E. Porter ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือด้านการสร้างความแตกต่าง เพื่อให้ได้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพิจารณาใน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** คือ สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพของผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ **กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าราคาในท้องตลาด **กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** คือ การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) โดย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านบริหารพื้นที่สำนักงาน กลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านการรับจ้างบริหารโครงการ โดยในมุมมองของการแข่งขันในกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน นำไปสู่การพิจารณาผลิตภัณฑ์/บริการอื่น ๆ ในประเทศเพิ่มเติมที่มีสัดส่วนและผลการดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจ ทำให้เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์/บริการที่ควรนำไปประกอบการพิจารณา ประกอบกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความความต้องการของสังคม (Mega Trends) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ทำให้สามารถระบุคู่แข่ง/คู่แข่งในเชิงการแข่งขันภายในกลุ่มตลาดเดียวกันได้

ข้อมูลคู่แข่ง / คู่เทียบ (ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์)

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
บริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริการพิเศษที่จะช่วยให้การจัดงานสมบูรณ์แบบ ด้วยบริการออนไลน์ที่น่าเสนอ บริการหลากหลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบการจัดดอกไม้ และการตกแต่งห้อง การเช่าอุปกรณ์ ระบบการทำความสะอาด ระบบรักษาความปลอดภัย)	การบริหารอสังหาริมทรัพย์ (ศูนย์ประชุมฯ)	- ศูนย์ประชุมฯ สิริกิติ์ พื้นที่ 65,000 ตร.ม. (CBD) - ศูนย์ประชุมฯ 60 ปี ม. สงขลานครินทร์ หาดใหญ่ พื้นที่ 15,000 ตร.ม. - ศูนย์ประชุมอุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย ปทุมธานี พื้นที่กว่า 30,000 ตร.ม. - ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์กาญจนาภิเษก ม.ขอนแก่น พื้นที่ 21,160 ตร.ม.	10,000 ล้านบาท

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
บริษัท ทีซีซี กรุ๊ป (ทีซีซี แลนด์ คอมเมอร์เชียล)	ด้านธุรกิจอาคารสำนักงาน เป็น ผู้บริหารพื้นที่สำนักงานให้เช่าบนใจกลางย่านธุรกิจ (CBD)	- บริหารพื้นที่สำนักงานให้เช่าบนใจกลางย่านธุรกิจ (CBD) ของกรุงเทพมหานครมีพื้นที่รวมกว่า 1,500,000 ตร.ม. - บริหารพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย - ศูนย์การค้า IT: Phunthip Plaza, Asia Tique The River Front	70,000 ล้านบาท
อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมเนจเม้นท์ จำกัด	ด้านธุรกิจอาคารสำนักงาน บริหารจัดการพื้นที่อาคารและศูนย์แสดงสินค้า	- บริหารศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.	3,100 ล้านบาท
บริษัท ไบเทคแมนเนจเม้นท์ จำกัด	- บริหารจัดการศูนย์นิทรรศการและการประชุม ธุรกิจการเช่าและดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	- ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม.	6,000 ล้านบาท
บริษัท Raimond Land จำกัด (มหาชน)	- การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับ LUXURY อาทิ ที่อยู่อาศัย ออฟฟิศ โรงแรม ให้มีคุณภาพทันสมัยด้วยเทคโนโลยีและการออกแบบ		20,000 ล้านบาท
บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่	- ก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.	10,136 ล้านบาท
กลุ่มบริษัทภริชบุรี	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่	- ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม. - ศูนย์การค้าเอ็มควอเทียร์	10,000 ล้านบาท
บริษัท อิตาเลียนไทย จำกัด	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่ และการก่อสร้าง	- โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ	123,942.25 ล้านบาท

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
	เทคนิคพิเศษ โครงการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน	- โครงการรถไฟฟ้าบีทีเอส ระยะทาง 23.5 ก.ม. - โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหมาก และบ้านภาชี - ลพบุรี ของการรถไฟแห่งประเทศไทย - โครงการก่อสร้างท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดินของสถานีย่อย ลาดพร้าว - วิภาวดี ของการไฟฟ้านครหลวง - โครงการเหมืองแม่เมาะ - โครงการสะพานพระราม 5 - โครงการรถไฟ ความเร็วสูง ใต้หวัน ระยะทาง 27.3 ก.ม.	61,399 ล้านบาท 7,064 ล้านบาท 878 ล้านบาท
บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่ และการก่อสร้างเทคนิคพิเศษ	- สนามบินอุตะเถา พื้นที่ 6,500 ไร่ - การก่อสร้างทางรถไฟฟ้า BTS สายสีม่วง บางใหญ่-บางซื่อ/ BTS ส่วนต่อขยายสายสีลม สายธนบุรี และ สายตากสิน-เพชรเกษม กับโครงสร้างต่างๆ อาทิ สะพานและราง - แอร์พอร์ตลิงก์' ระยะทาง 28.5 กิโลเมตร - อาคารศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดง - อาคารศูนย์ราชการกรุงเทพฯ - อาคารการกีฬาแห่งประเทศไทย - อาคารสัปปายะสภาสถาน	300,005 ล้านบาท 101,112 ล้านบาท 26,000,000 ล้านบาท 643 ล้านบาท 1,200 ล้านบาท 12,000 ล้านบาท

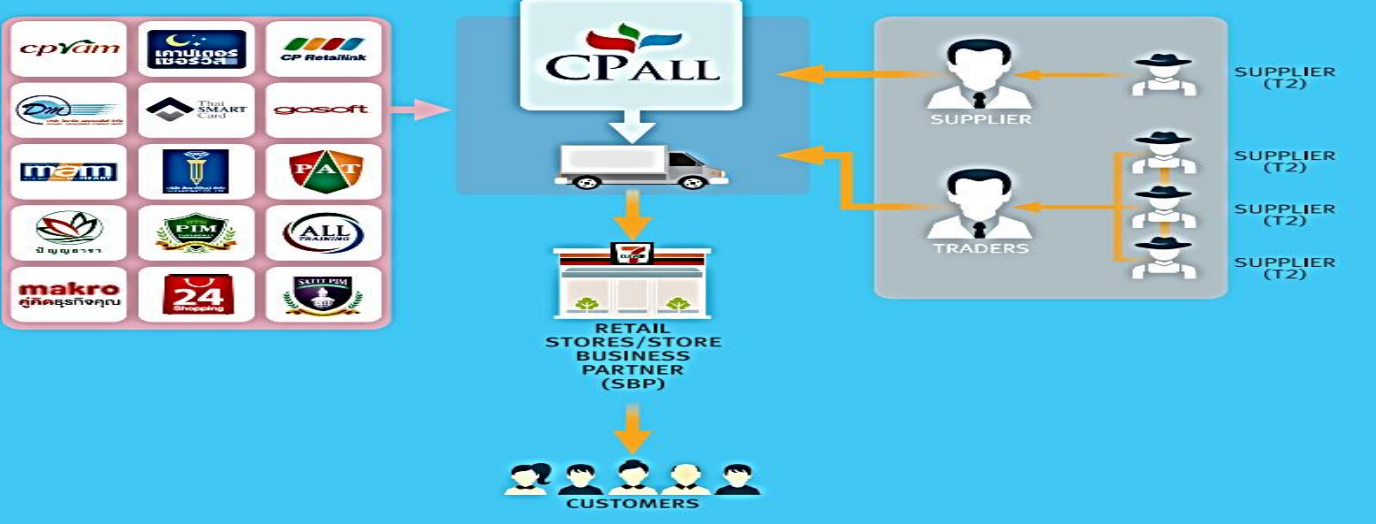
ข้อมูลคู่แข่ง / คู่เทียบ (ธุรกิจพื้นที่พาณิชย์ / พื้นที่ค้าปลีก ในบริเวณใกล้เคียงศูนย์ราชการ)

โครงการ (Project)	ข้อมูล (Information)	ประเภท (Type)	ร้านค้าดึงดูด (Anchor Tenant)	ร้านค้ายอดนิยม (Key Tenant)
Central Chaengwatthana 	GBA: 160,000 sqm. Retail: 50,000 sqm. Parking: 3,200 slots Shop: 393 units	Shopping Mall	Department Store Tops Supermarket Power Buy B2S Mr. DIY	Starbucks, MK, Yayoi, Bonchon, S&P, BBQ Plaza, Black Canyon, Momo Paradise, แหลมเจริญชีฟู้ด, วรา ภรณ์ชาลาเปา
IT Square 	GBA: 120,000 sqm. Retail: 35,000 sqm. Parking : NA Shop : NA	Local Mall (IT & Technology)	Food Land Mr. DIY IT Zone Bank Zone Take Away Zone	MK, Yayoi, Santafé Steak, Swensen's, วราภรณ์ชาลาเปา, Oishi, Chester Grill
Big C, Lotus, Makro 	GBA: 15,000 sqm. Retail : NA Parking : NA Shop : NA	Hyper Market Discount Store	Self Anchor	MK, KFC, S&P, BBQ Plaza, Mc Donald, Café Amazon
PTT Life Station 	GBA: 3,000 sqm Retail: 2,000 sqm. Parking : NA Shop : NA	Gas Station	PTT Gas Station	KFC Drive Through, Burger King, Black Canyon, 7-11, J.I.B.
Charn @Avenue Chaengwatthana (Avenue Cheangwatthana เดิม) 	Land: 17 rai GBA : 36,000 sq.m. Retail : 20,000 sqm. Parking : 600 slots Shop : 150 shops	Community Mall	Villa Market	Food & beverage, Sport Equipment, Fashion/Accessories, Convenience store, Mobile, Gadget /service provider

ข้อมูลคู่แข่ง / คู่เทียบ (ธุรกิจบริหารจัดการพื้นที่ / ตลาดนัด)

บริษัท	กลยุทธ์ธุรกิจ				
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) หรือ CPN	4 กลยุทธ์ “เซ็นทรัลพัฒนา” ย้าเบอร์ 1 ผู้พัฒนาศูนย์การค้า 1 ให้ความสำคัญและดูแลทุก Stakeholders Customers - เพิ่มบริการที่สะดวกและปลอดภัยยิ่งขึ้น Tenants - ช่วยลดผลกระทบจากการยกเว้น และลดค่าเช่า - ช่วยกระตุ้นยอดขาย Employees - ไม่ลดเงินเดือน ไม่เลิกจ้าง - ใส่ใจสุขภาพพนักงาน และทำประกันสุขภาพเพิ่มเติม Shareholders - บริหารต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย - ลงทุนระยะยาว Communities - บริจาคอุปกรณ์การแพทย์ - เปิดพื้นที่ให้จำหน่ายสินค้าฟรี - ลดค่าธรรมเนียมโดยลดราคาในศูนย์อาหาร 2 รักษาความแข็งแกร่งทางการเงิน และการเติบโตระยะยาว Net Debt to Equity ไตรมาส 2/2563 ต่ำกว่า 1 เท่า อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 0.55 แสดงถึงความยืดหยุ่นในการบริหารโครงสร้างเงินทุนของบริษัท งบลงทุนต่อเนื่อง 5 ปี (2563-2567) 100,000 ล้านบาท (ปีละประมาณ 15,000 - 20,000 ล้านบาท) โครงการใหม่และมิชชีนัส (เปิดปี 2564-2565) centralplaza centralplaza centralplaza suphithong sukhumvit si nuch และโครงการใหญ่อีกหลายโครงการในแมกวัน จาก 3 สร้างความหลากหลายทางธุรกิจ (Diversified Business) - เพิ่มพอร์ตธุรกิจกระจายความเสี่ยง - บุกเบิกลงทุนเพิ่มเพื่อย้ายโอกาสธุรกิจ <table border="1"> <tr> <td>34 ศูนย์การค้า</td> <td>33 สาขาโมเดิร์น</td> </tr> <tr> <td>7 อาคารสำนักงาน</td> <td>1 สาขาโมเดิร์น</td> </tr> </table> 2 โรงแรม 8 ที่พักอาศัย 30 ศูนย์อาหาร COMMON GROUND ร่วมทุนบริษัทนาเลอีย (Nal Co-Working Space) Grab เพื่อดึงดูดลูกค้าธุรกิจ G LAND เพื่อบริหารรายได้และการเติบโตบนที่ดินบริเวณถนนพหลโยธิน และสี่แยกพระราม 9 4 ปรับตัวภายใต้กลยุทธ์ Center of Life หลังจากคลายล็อกดาวน์ จำนวนผู้มาใช้บริการที่ศูนย์การค้า กลับมา 80-90% และบางสาขากลับมา 100% New Shopping Experience Physical Stores centralwOrld centralplaza centralfestival CENTRAL PHUKET CENTRAL VILLAGE central si nuch Online Services chat & shop CALL CLICK CENTRAL EATS DELIVERY & DRIVE THRU CENTRALPATTANA (ข้อมูลนี้จัดทำ ณ วันที่ 26 ส.ค. 63)	34 ศูนย์การค้า	33 สาขาโมเดิร์น	7 อาคารสำนักงาน	1 สาขาโมเดิร์น
34 ศูนย์การค้า	33 สาขาโมเดิร์น				
7 อาคารสำนักงาน	1 สาขาโมเดิร์น				

บริษัท	กลยุทธ์ธุรกิจ
บริษัท บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR	Seamless Mobility All Lifestyles Global Market OR Innovation 20% ลงทุนและดำเนินการโดย OR 80% ลงทุนและดำเนินการโดย Dealers หรือ Franchisees 2,473 Branches Worldwide Physical Traffic 3.8 M Visitors/Day 4,051 Branches Worldwide Digital Traffic 7.5 M Members 2,183 Stores SME Network 13,000 Businesses 307,806 Sq.m. B2B Network 2,600 Businesses OR Asset OR Invested Portfolio

บริษัท	กลยุทธ์ธุรกิจ
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ CPALL	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“บริษัท”) มีความโดดเด่นในส่วนของการเป็นผู้ให้บริการความสะดวกแก่ลูกค้าในทุกชุมชน ผ่านช่องทางในการส่งมอบสินค้าและบริการที่หลากหลาย รวมถึงเป็นสะพานเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทานทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ก้าวเข้าสู่ปีที่ 30 ของการสร้างความแข็งแกร่งและการประกอบธุรกิจ ปัจจุบันโครงสร้างธุรกิจ ประกอบด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวม 8 หมวดการบริการ  3 กลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยผลักดันการเติบโตของกำไรสุทธิและอัตรากำไรขั้นต้น (GPM) ของ CPALL ให้สูงขึ้นในช่วงปี 2565-67 1. การเปลี่ยนสัดส่วนสินค้าไปสู่อาหารและอาหารสดที่ให้อัตรากำไรสูงน่าจะช่วยเสริมรายได้และ GPM ให้ดียิ่งขึ้นจาก ยอดลูกค้าที่จะกลับมา ที่สูงขึ้นและยอดซื้อต่อใบเสร็จที่สูงขึ้น 2. เพิ่มจำนวนอัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ (CVS) อีกกว่า 700 สาขา และการเจาะเข้าสู่ตลาดใหม่ในต่างประเทศเพิ่มขึ้นน่าจะช่วยให้กำไรเพิ่มต่อเนื่องในช่วงปี 2565-67 3. ประโยชน์ที่ได้ตลอดห่วงโซ่การกระจายสินค้าทั้งหมดของธุรกิจค้าปลีกจากการใช้รูปแบบ CVS ขนาดเล็กที่มุ่งเน้นให้ความสะดวก (ร้าน 7-11 ของ CPALL) ที่พุ่งเป้าไปยังกลุ่ม B2C ไปจนถึงรูปแบบมินิมาร์เก็ต ซูเปอร์มาร์เก็ตและไฮเปอร์มาร์เก็ต (Lotus's) ที่พุ่งเป้าไปยังกลุ่ม B2C และ B2B และรูปแบบร้านค้าสมัยใหม่อย่าง Cash&Carry (MAKRO) ที่พุ่งเป้าไปยังกลุ่ม B2B, HoReCa และร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม

บริษัท	กลยุทธ์ธุรกิจ
บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) (บริหารจัดการ “จ๊อดแฟร์” ตลาดนัดกลางคืน) (ในมุมมองของสังหาริมทรัพย์แล้ว การทำกำไรจากสิ่งที่มีอยู่ 2 แบบด้วยกันคือ การได้ค่าเช่าสูงจากการประกอบธุรกิจ (คอนโด อพาร์ทเมนต์ โรงแรม) และผลตอบแทนจากการเติบโตสูง (ที่ดิน) วิธีสร้างผลตอบแทนทั้งสองมารวมกันจะเกิด “การทำตลาดนัด” การทำตลาดนัดเป็นหนึ่งในธุรกิจสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวกับการลงทุนอื่น ๆ แล้วใช้ทุนไม่เยอะเท่า แต่ให้ผลตอบแทนหลายด้านไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพที่ดินให้เป็นจุดศูนย์กลางของการสร้างความเจริญ เพราะตลาดเป็นสถานที่ที่ผู้คนมารวมตัวกันเพื่อจับจ่ายใช้สอย ส่งผลให้พื้นที่บริเวณนั้นมีความเจริญมากขึ้น ดึงดูดผู้คนและธุรกิจอื่นๆ เข้ามาในพื้นที่มากขึ้นอีกด้วย ข้อดีของการพัฒนาสังหาริมทรัพย์โดยการสร้างตลาด ได้แก่ 1.พื้นที่กลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยว 2.ได้รับค่าเช่าแพง 3.ดึงดูดผู้คนเข้ามาในพื้นที่ ต่อยอดโดยการสร้างที่เช่าอาศัยอื่น ๆ ได้ หนึ่งในตลาดนัดที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในประเทศไทย ได้แก่ ‘JODD Fairs’ เป็นศิษย์สำคัญของการพัฒนา Street Food ให้โด่งดังในหมู่นักท่องเที่ยวทั่วโลก)	○ ความสำเร็จของ JODD Fairs มาจากเคล็ดลับ 5 ข้อ ดังนี้ ☞ กล้าที่จะต่าง คือ ‘ความกล้าและจังหวะเวลา’ ☞ วิ่งหาลูกค้า (พ่อค้าแม่ค้า) ☞ ร้านค้าที่มาเปิดต้องมีการตกแต่งและมีแพคเกจที่น่าสนใจ โดยหนึ่งในแอปแนะนำพ่อค้าแม่ค้าคือ ‘Pinterest’ ☞ แก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกสบายให้กับพ่อค้าแม่ค้าและลูกค้า ถ้าเจอ Death Zone (โซนที่คนเดินไปไม่ถึง) วิธีแก้ปัญหาเช่น เพิ่มที่นั่งเพื่อให้คนสามารถเดินไปถึงโซนตรงนั้นได้ ☞ ไม่ได้มองว่าออนไลน์เป็นคู่แข่ง การจะทำธุรกิจให้ยั่งยืนออนไลน์และออฟไลน์ต้องไปด้วยกัน พื้นที่ตลาดเป็นพื้นที่ที่มีมนต์เสน่ห์ กล่าวคือเมื่อมาตลาดเราจะได้เห็นอาหารทำต่อหน้า ได้ยินเสียง ได้ดมกลิ่น ได้รอคิว ต่างกับออนไลน์ที่กดสั่งมาแล้วได้รับมาเป็นอาหารแช่แข็งหรือเป็นกล่องอุ่น ๆ

2.6 การวิเคราะห์ SWOT ด้านลูกค้าและตลาด (ทบทวน ปี 2566)

Description	SWOT	เอกสารหลักฐานข้อมูลสนับสนุน	ข้อมูลเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง/คู่แข่งชั้น
Strength	S1 ธพส. มีความรู้ความชำนาญในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในศูนย์ราชการ ฯ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการอื่นๆ และเป็น รศ.เพียงหน่วยงานเดียวที่ได้รับมอบหมายให้บริหารศูนย์ราชการ	บริหารพื้นที่ภายในศูนย์ราชการตั้งแต่ ปี 2551	
	S2 ลักษณะพื้นที่พาณิชย์ในศูนย์ราชการ มีความยืดหยุ่นสูง เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์หลากหลายประเภท และรูปแบบ เช่น ร้านค้าหลากหลายประเภท การแสดงสินค้า การติดตั้งสื่อประชาสัมพันธ์ สามารถเช่าได้ทั้งแบบระยะสั้น หรือระยะยาว รวมทั้ง สามารถเช่าแบบรายย่อยดำเนินการเอง หรือแบบมีผู้จัดงาน	ฐานข้อมูลผู้เช่า และรายงานสถิติการเช่าพื้นที่	
	S3 ลูกค้าที่เป็นกำลังซื้อมีจำนวนที่แน่นอน ตามจำนวนข้าราชการที่ประจำอยู่หน่วยงานรัฐ และมีกลุ่มลูกค้าหมุนเวียน/เพิ่มเติม ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ จึงจูงใจให้เอกชนมาเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์	- ฐาน ข้อมูล จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานรัฐ - ฐานข้อมูลจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานในศูนย์ราชการ	
	S4 ศูนย์ราชการตั้งอยู่บนทำเลที่สามารถเดินทางสะดวก และมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบบริหารจัดการ ที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จึงจูงใจหน่วยงานรัฐมาเช่าพื้นที่สำนักงาน	ฐานข้อมูลลูกค้าหน่วยงานรัฐ	

Description	SWOT	เอกสารหลักฐาน ข้อมูลสนับสนุน	ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่แข่งชั้น
Weakness	W1 การดำเนินการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่ง สารสนเทศเสี่ยงของลูกค้าครบถ้วนในทุกช่องทาง และครบถ้วนทุกกลุ่มลูกค้าตามวงจรชีวิตของลูกค้า ยังไม่ปรากฏชัดเจน	รายงานผลการดำเนินงานตาม SEAM	
	W2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ในกระบวนการรับฟังลูกค้า (เน้นรวมข้อมูลในระบบ ดิจิทัลเดียวกัน เพื่อดึงมาใช้ได้อย่างทันกาล ยังไม่ปรากฏชัดเจน	รายงานผลการดำเนินงานตาม SEAM	
	W3 กลุ่มลูกค้าหมุนเวียน ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มลดลงตามการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้ากลุ่มหน่วยงานรัฐ	- ฐาน ข้อมูล จำนวน ข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานรัฐ - ฐานข้อมูลจำนวนผู้มาติดต่อหน่วยงานในศูนย์ราชการ	
	W4 ข้อจำกัดด้านเวลา ระยะเวลาการขายสั้นเพียง 6.00 – 15.00 น. และในเวลาทำการเท่านั้น		
	W5 การระบุถึงผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนลูกค้าที่เป็นไปตามเป้าหมาย ในทุกพื้นที่หรือทุกช่องทาง ให้บริการรัฐวิสาหกิจ ยังไม่ปรากฏชัดเจน	รายงานผลการดำเนินงานตาม SEAM	

Description	SWOT	เอกสารหลักฐานข้อมูลสนับสนุน	ข้อมูลเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง/คู่แข่งชั้น
Opportunity	O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร และการใช้ประโยชน์ใน Big data เพื่อเป็น Digital Government เอื้อต่อการพัฒนางาน และการให้บริการของ ธพส. ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทั้ง นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของลูกค้า	-แผนพัฒนาดิจิทัลของประเทศ และขององค์กร	
	O2 นโยบายรัฐ ยังคงสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ	- การจัดสรรงบประมาณภาครัฐ	
	O3 มีโครงการภาครัฐที่ ธพส.เข้าไปดำเนินการก่อสร้าง และต้องบริหารจัดการจำนวนมาก	- เช่นโครงการบูรณาการที่พักอาศัย,โครงการบ้านพักผู้สูงอายุรามา - ธนารักษ์	
Threat	T1 ภัยคุกคามจากโรคระบาด/โรคอุบัติใหม่ ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงาน และรูปแบบการทำงานให้มีการปรับเปลี่ยนเป็น Work from home / Work from anywhere	รายงานโรคอุบัติใหม่	
	T2 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจ (พื้นที่ให้เช่าเชิงพาณิชย์ พื้นที่สำนักงาน) มีมากขึ้น	รายงานภาวะเศรษฐกิจ	
	T3 การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย อาจกระทบภารกิจของ ธพส. โดยเฉพาะ พ.ร.บ. PDPA	พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	

2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (Core Competency)

(1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

(เกิดจากการจับคู่ระหว่าง S กับ O)

1. นโยบายรัฐ ยังคงสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ ประกอบกับศูนย์ราชการ ตั้งอยู่บนทำเลที่สามารถเดินทางสะดวก และมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบบริหารจัดการ ที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานจึงจูงใจหน่วยงานรัฐมาเช่าพื้นที่สำนักงาน

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ใน Big data ประกอบกับ ธพส. มีความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ ฯ จึงเอื้อต่อการพัฒนางาน และการให้บริการของ ธพส. ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของลูกค้า

3. การสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ ทำให้ลูกค้าที่เป็นกำลังซื้อที่มีจำนวนที่แน่นอน ตามจำนวนข้าราชการที่ประจำอยู่หน่วยงานรัฐ และมีกลุ่มลูกค้าหมุนเวียน/เพิ่มเติม ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ จึงจูงใจให้เอกชนมาเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์

4. นโยบายรัฐ สนับสนุนให้ ธพส. เป็นหน่วยงานพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของรัฐ ประกอบกับการมีความสัมพันธ์ที่ดี น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานคู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และภาคสังคม ช่วยเสริมสร้างการได้รับโอกาสใหม่ ทางธุรกิจ

5. ลักษณะพื้นที่พาณิชย์ในศูนย์ราชการ เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์หลากหลายประเภท และรูปแบบ ประกอบกับรัฐส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินงาน จึงเอื้อให้มีโอกาสในการพัฒนาตลาดผ่านช่องทางแบบ Omni channel รวมทั้งการให้บริการธุรกิจเชิงพาณิชย์แบบ e- Market Service

(2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

(เกิดจากการจับคู่ระหว่าง W กับ T)

1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจ (พื้นที่ให้เช่าเชิงพาณิชย์ พื้นที่สำนักงาน) มีมากขึ้น ในขณะที่การดำเนินโครงการตามนโยบายบางโครงการมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจคุ้มค่า แต่ผลตอบแทนทางการเงินอาจไม่คุ้มค่า จึงอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของ ธพส

2. กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการต้องปรับปรุงมาตรฐาน/ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ / บริการรวมทั้งการขออนุมัติดำเนินโครงการ มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานกำกับ ส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการให้ทันกับสถานการณ์ จึงอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนดำเนินโครงการ/ต้นทุนบริการ

3. ภัยคุกคามจากธรรมชาติ และโรคระบาด/โรคอุบัติใหม่ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง อีกทั้งกลุ่มลูกค้าหมุนเวียนตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มลดลงตามการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้ากลุ่มหน่วยงานรัฐ จึงอาจส่งผลกระทบต่อการเพิ่มรายได้ของ ธพส.

4. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการรับฟังลูกค้า ภายใต้อุปสรรคข้อมูลส่วนบุคคล อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการละเมิดลูกค้า และเกิดข้อพิพาทได้

(3) ความสามารถพิเศษที่จำเป็น และความสามารถพิเศษในอนาคตสำหรับการบริหารจัดการ

ลูกค้าและตลาด (CC)

1. ความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ และมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่
2. ความสามารถในการพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ รวมทั้งการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี มีวินัย
3. ความเชี่ยวชาญ และทักษะการให้บริการ ด้วย Digital Technology
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า และตลาดเพื่อนำมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ทำให้สามารถตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. การวิเคราะห์และจัดทำ Data Analytics เพื่อสนับสนุนการจัดทำแบบจำลองพฤติกรรมลูกค้า และแบบจำลองลูกค้า (Persona) เพื่อสามารถจำแนกลูกค้า /ส่วนตลาด /กลุ่มตลาดเป้าหมายได้เป็นระบบ และสามารถดำเนินกิจกรรมการตลาดได้ตอบสนองตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

บทที่ 3 การจำแนกลูกค้า และข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment profile)

(ทบทวน ปี 2566)

ธพส.ดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าสอดคล้องตามระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SE-AM โดยกำหนดให้มีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด กำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย และจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการธุรกิจสำคัญ

โดยการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือตลาดของผลิตภัณฑ์/บริการออกเป็นส่วนย่อยตามลักษณะความแตกต่างของผู้บริโภค ซึ่งมีความแตกต่างกันในลักษณะต่างๆ หรือตามตัวแปร เช่น ตามลักษณะภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากร ลักษณะจิตนิสัย/จิตวิทยา ลักษณะพฤติกรรม ประเภทหรือขนาดธุรกิจ ความต้องการ/ความคาดหวัง วงจรชีวิตลูกค้า ราคา คุณสมบัติสินค้า/รูปแบบบริการ และอื่นๆ เป็นต้น โดยผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกันจะมีความต้องการสินค้า/บริการคล้ายคลึงกัน

ส่วนการกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย เป็นการเลือกส่วนตลาด/กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการตอบสนอง โดยมีเกณฑ์เลือก เช่น การตลาดมวลชน การตลาดแตกต่าง การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน การตลาดท้องถิ่น การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล เป็นต้น

สำหรับข้อมูลกลุ่มลูกค้า เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดหรือแสดงสถิติของกลุ่มตามตัวแปรที่ใช้จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านตลาดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดย Profile มักจะประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ที่ลูกค้าอยากได้หลังจากใช้ผลิตภัณฑ์/บริการแก้ปัญหาได้แล้ว (Customer Jobs: Emotional/ Social/ Functional)
- (2) เข้าใจความเจ็บปวดของลูกค้า (Pains) ซึ่งอาจมาในรูปของความเสี่ยง ผลลัพธ์ไม่พึงประสงค์ ความกังวล
- (3) คิดถึงสิ่งที่ลูกค้าได้รับ ประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ คุณค่าที่จะได้จากการใช้งาน (Gains)

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์/บริการ ตลอดจนทิศทางการดำเนินงาน และภารกิจภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของ ธพส.สามารถกำหนดส่วนตลาด ของ ธพส. ปี 2566 ด้วยเกณฑ์พิจารณาต่างๆ ดังนี้

1. ใช้เกณฑ์จำแนกตามส่วนตลาดธุรกิจ (ภารกิจและการให้บริการของ ธพส. ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ธพส.) ได้เป็น 4 ส่วน คือ

- (1) ส่วนตลาดด้านการเช่าที่ดินและก่อสร้าง (พื้นที่/อาคารสำนักงาน) แบ่งส่วนตลาด เป็น 3 ส่วน
 - 1.1) โครงการภาครัฐ ใช้เงินงบประมาณ ชำระค่าเช่า
 - 1.2) โครงการภาครัฐ ใช้เงินนอกงบประมาณ ชำระค่าเช่า
 - 1.3) โครงการภาครัฐ ธพส. บริหารตลาด
- (2) ส่วนตลาดบริหารทรัพย์สิน แบ่งส่วนตลาด เป็น 2 ส่วน คือ
 - 2.1) การบริการพื้นที่หรือ อาคาร Mix Use (พื้นที่สำนักงานและพื้นที่พาณิชย์)
 - 2.2) การบริการรับจ้างบริหารโครงการ (ตามนโยบายภาครัฐ)

(3) ส่วนตลาดบริหารงานก่อสร้าง แบ่งส่วนตลาด เป็น 2 ส่วน คือ

3.1) การก่อสร้างและควบคุมงานก่อสร้าง

3.2) การควบคุมงานก่อสร้าง

(4) ส่วนตลาดร่วมลงทุนกับเอกชน (PPP)

2. ใช้เกณฑ์จำแนกตามประเภทพื้นที่/อาคาร ได้ 4 ส่วน คือ

2.1) พื้นที่/อาคารสำนักงาน

2.2) พื้นที่/อาคาร Mix Use แบ่งส่วนตลาดได้ 9 ส่วน คือ

2.2.1) ร้านค้าใหญ่ (เช่ารายปี) แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ ธนาคาร ร้านค้าและประกันภัย ร้านอาหาร และเครื่องดื่ม โตมเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ

2.2.2) ศูนย์อาหาร

2.2.3) ร้านค้าย่อย แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ มิลเลียนมอลล์ และ ร้อยร้าน

2.2.4) พื้นที่ประชาสัมพันธ์ (เช่ารายวัน)

2.2.5) ลานอเนกประสงค์

2.2.6) สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์

2.2.7) ATM และตู้อัตโนมัติ

2.2.8) KIOSK

2.2.9) กิจกรรมพื้นที่นอกอาคาร

2.3) พื้นที่/อาคารพาณิชย์

2.4) พื้นที่/อาคารอยู่อาศัย

3. ใช้เกณฑ์จำแนกตามโครงการ ได้ 16 โครงการ คือ

3.1) โครงการศูนย์ราชการ (A B)

3.2) โครงการโซน C

3.3) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ช.พหลโยธิน 11

3.4) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ

3.5) โครงการศูนย์ประชุมนานาชาติจังหวัดเชียงใหม่

3.6) โครงการศึกษาอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต

3.7) โครงการก่อสร้างและบริหารที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ จ.สมุทรปราการ

3.8) โครงการก่อสร้างสนามกีฬาของกรมพลศึกษา จ.สมุทรปราการ

3.9) โครงการก่อสร้างอาคารพักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ ก.สาธารณสุข

3.10) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 แปลง

3.11) โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ จำนวน 5 แปลง

3.12) พัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากร เกาะสีชัง จ. ชลบุรี ของกรมศุลกากร

3.13) อาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร

3.14) พื้นที่พาณิชย์ โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ จ.สมุทรปราการ

3.15) อาคารที่พักศูนย์ฝึกอบรม สถาบันวิทยาการศุลกากร

3.16) คลังเอกสาร อาคารจอดรถชั้น 5

4. ใช้เกณฑ์จำแนกตามสถานะของลูกค้า ได้ 4 ส่วน

4.1 ลูกค้าเป้าหมาย

4.2 ลูกค้าปัจจุบัน

4.3 ลูกค้าอดีต

4.4 ลูกค้าอนาคต

5. ใช้เกณฑ์จำแนกตามประเภทลูกค้า ได้ 3 ส่วน

5.1 ผู้เช่าหน่วยงานภาครัฐ

5.2 ผู้เช่าภาคเอกชน

5.3 ผู้ใช้บริการ

รายละเอียดการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ดังตารางด้านล่าง และสรุปข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลกลุ่มลูกค้า ตามการจำแนกลูกค้า

เกณฑ์จำแนก กลุ่มลูกค้า	ลูกค้า	สัดส่วน (ร้อยละ) *	ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง
ส่วนตลาดธุรกิจ	เช่าและก่อสร้าง	10	1.ความชัดเจนของเครื่องหมายจราจร 2.การสร้างอาคารจอดรถภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ เพิ่มเติม 3. การเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในอาคาร 4. การเพิ่มเติมนสวนหย่อม หรือน้ำตกจำลองภายในอาคาร เพื่อความเป็นธรรมชาติ 5. การจัดทำสวนหย่อม/สวนสาธารณะ เพื่อการพักผ่อน และออกกำลังกาย
	บริหารทรัพย์สิน	90	
	บริหารงานก่อสร้าง	-	
	ร่วมลงทุนเอกชน	-	
ประเภทพื้นที่/ อาคาร	สำนักงาน	10	
นิสรัฯ นคดสร	Mix Use	90	
	พาณิชย์	-	
	ที่อยู่อาศัย	-	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เกณฑ์จำแนก กลุ่มลูกค้า	ลูกค้า	สัดส่วน (ร้อยละ) *	ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง
โครงการ	โครงการศูนย์ราชการ (A B)	100	
	โครงการอื่นๆ	-	
ส ถาน ะ ข อ ง ลูกค้า	ลูกค้าเป้าหมาย	5	
	ลูกค้าปัจจุบัน	95	
	ลูกค้าอดีต	-	
	ลูกค้าอนาคต	-	
ประเภทลูกค้า	ผู้เข้าหน่วยงาน ภาครัฐ	10	
	ผู้เข้าภาคเอกชน	85	
	ผู้ใช้บริการ	5	
รวม		100	

หมายเหตุ *ประมาณการสัดส่วนจาก จำนวนการรับรู้รายได้

ทั้งนี้การจำแนกลูกค้า ตามส่วนตลาดธุรกิจ ดังผังภาพด้านล่าง และสำหรับรายละเอียด ข้อมูล Customer Segment Profile ปรากฏตาม QR Code ด้านล่าง



QR Code ฐานข้อมูลการจัดทำ Customer Segment Profile ของ ธพส ปี 2566

รายละเอียดการจำแนกลูกค้า ตามส่วนตลาดธุรกิจ

[illegible]

Customer Segment Profile ปี ๒๕๖๖															
กลุ่มธุรกิจ / สาขา	โครงการ	ส่วนกลาง / ทั้งหมดทั้งระบบ								ลูกค้า				คู่ค้าบนห่วงโซ่	หน่วยงาน เกี่ยวข้อง
		Max บริการพื้นที่/ อาคารสำนักงาน	Max บริการพื้นที่/ อาคาร Max Use (สำนักงานและพาณิชย์)	Max บริการพื้นที่/ อาคารพาณิชย์	Max บริการพื้นที่/ อาคารอยู่อาศัย	Max ก่อสร้างอาคาร (โรงแรม, ศูนย์รวม การค้าปลีก หรือ ศูนย์ รวม/ศูนย์)	Max บริการบริหาร โครงการ	Max บริการ พัฒนาพื้นที่ พาณิชย์	Max บริการ บริการพื้นที่อื่นๆ หรือ การลงทุนอื่นๆ	กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้าปัจจุบัน	ลูกค้าอนาคต	ลูกค้าอดีต		
บริการพื้นที่ และอสังหาริมทรัพย์	๓. โครงการพัฒนาระบบภายในหน่วยงานพื้นที่ อาคารพาณิชย์, ๓.๑.๑.๑.๑.๑	บริการสัญญาเช่า (เช่า อาคาร+เช่า เฟอร์นิเจอร์) (โครงการ ใช้พื้นที่อาคารพาณิชย์ จำนวน ๓ แห่ง)								๑. พนักงานบริษัทที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ๒. พนักงานบริษัทที่มีหน้าที่ ๓. พนักงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาโครงการ พื้นที่พาณิชย์/อสังหาริมทรัพย์	กรมธนารักษ์	(ข้าราชการ + ผู้มีสิทธิ์)			ฝ่าย/ ฝ่าย.
	๖. โครงการอาคารพาณิชย์พื้นที่ กรม ธนารักษ์	บริการสัญญาเช่า (เช่า อาคาร+เช่า เฟอร์นิเจอร์) (โครงการ ใช้พื้นที่อาคารพาณิชย์ จำนวน ๓ แห่ง)									กรมธนารักษ์	(ข้าราชการ + ผู้มีสิทธิ์)			ฝ่าย/ ฝ่าย.
ศูนย์รวมการค้าปลีก	๗. โครงการพัฒนาระบบบริการพื้นที่ภายใน ศูนย์รวมการค้าปลีก และศูนย์รวมการค้า ปลีก (๓ ชั้น) (เป็นโครงการ ๓๐ ปี โดยมีพื้นที่อาคารพาณิชย์ (อาคารพาณิชย์) ศูนย์รวมการค้าปลีก (อาคารพาณิชย์) การเช่า เช่าเช่า จำนวน ๓ ชั้น (รวมค่าเช่าพื้นที่) ในค่าเช่าแล้ว รวมค่าเช่าพื้นที่ ส่วนกลาง (ค่าเช่าพื้นที่) ๖๐๐๐ บาทต่อ พื้นที่ (เป็นเงินมูลค่าที่ดินและการบริการของ กรมธนารักษ์) (ค่าเช่า ๓๐ ปี รวม ๖๐๐๐ ล้านบาท โดย ๓๐ ปี ๖๐ ล้านบาท) (ราคาเช่า เช่าตามราคาพื้นที่)				บริการเช่า (เช่า เฟอร์นิเจอร์) และ บริการสัญญาเช่า (เมื่อ มีการบริการ)	๓๐.๐๐๐ บาทต่อพื้นที่ และศูนย์รวมการค้าปลีก				ประชาชนในวงกว้าง (อายุ ๑๘ ปีขึ้นไป) เป็นคน ไทย และมีความรู้เกี่ยวกับโครงการ ราชการ/หน่วยงาน เป็นคนในวงกว้าง เป็นคนในวงกว้าง (อายุ ๑๘ ปี)	ประชาชนในวงกว้าง จำนวน ๑๐๐,๐๐๐ คน (อายุ ๑๘ ปีขึ้นไป)	ประชาชนในวงกว้าง (อายุ ๑๘ ปีขึ้นไป) เป็นคน ไทย และมีความรู้เกี่ยวกับโครงการ ราชการ/หน่วยงาน เป็นคนในวงกว้าง เป็นคนในวงกว้าง (อายุ ๑๘ ปี)			ฝ่าย/ ฝ่าย.

[illegible]

[illegible]

Customer Segment Profile ปี ๒๕๖๖														
กลุ่มธุรกิจ / ภารกิจ	โครงการ	ส่วนกลาง / กิจกรรมดำเนินงาน								ลูกค้า				หน่วยงาน เกี่ยวข้อง
		Ms. บริการพื้นที่/ อาคารสำนักงาน	Ms. บริการพื้นที่/ อาคาร Ms. Use (สำนักงานเฉพาะกิจ)	Ms. บริการพื้นที่/ อาคารพาณิชย์	Ms. บริการพื้นที่/ อาคารอยู่อาศัย	Ms. ก่อสร้างอาคาร (ก่อสร้าง+ควบคุมงาน ก่อสร้าง หรือ ควบคุม งานก่อสร้าง)	Ms. รับจ้างบริหาร โครงการ	Ms. รับจ้างควบคุม งานโยธา	Ms. พัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือ การลงทุนอื่นๆ	กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้าปัจจุบัน*	ลูกค้าอนาคต	ลูกค้าอดีต	
B๓. บริหารงาน ก่อสร้าง	๑๓. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พัฒนา กับงานที่ทำงานและศูนย์บริการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน ๔ แห่ง ๓๐๐ ห้อง (๑.ตึกขยายงานเขต จ.นนทบุรี ๒. เขตบางนาเขต เขตวังทองหลาง กทม. ๓. เขตบางนา กทม. ๔. เขตบางจาก เขต คลองเตย กทม.) (ผู้เช่าส่วนใหญ่สร้าง ศาส ตราเจียจี้ แซ่เอ็ง / วาสใต้จากสำนักงาน ก่อสร้าง) (					๑๓. วิศวกรผู้ก่อสร้าง และควบคุมงานก่อสร้าง				ข้าราชการพลเรือนสามัญ	ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน ๓๐๐ ห้อง			ฝพธ./ ฝวศ.
	๑๓.โครงการสวัสดิการที่พัฒนาของ ข้าราชการในต่างประเทศ (๔ แห่ง) ๑๓.๑ กรุงเทพมหานคร (ฐานบิน) จำนวน ๒ แห่ง (อาคาร ๑๓ ชั้น ๒๕๐ ห้อง) ๑๓.๒ เชียงใหม่ (ฐานราชการ) บ้างจากพื้นที่ใน นนทบุรี จังหวัด) จำนวน ๔ แห่ง (อาคาร ๓ ชั้น ๔ แห่ง ๓๐๔ ห้อง (๑.ตึก ๓๐๒ ห้อง)					๑๓. วิศวกรผู้ก่อสร้าง และควบคุมงานก่อสร้าง				ข้าราชการ	ข้าราชการ จำนวน.....ราย (จำนวนการจอง)			ฝพธ./ ฝวศ.

บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570
(ทบทวน 2566)

วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570

“ เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมทางการตลาดอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ”

พันธกิจ

1. พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบธุรกิจ เพื่อบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐอย่างเหมาะสม และสามารถใช้ประโยชน์เต็มประสิทธิภาพ
2. เสริมสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาด และใช้ประโยชน์จาก **Big Data** เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างทันต่อสถานการณ์ และสามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและตลาด เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. ส่งเสริมการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการรับฟังลูกค้า และสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ตลอดวงจรชีวิตลูกค้า

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		
2566	2567-2568	2569-2570
1. ทบทวนการบริหารพื้นที่ A B และออกแบบ การใช้พื้นที่ C ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 2. ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ ครบคลุม Touch Point	1. ปรับปรุงพื้นที่ A B ให้ตอบสนองลูกค้ามากขึ้น 2. ออกแบบและบริหารพื้นที่ Zone C ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Command Center , อาคารพดด้วง Show Case , อาคารสนับสนุน Atrium) 3. ให้บริการตามมาตรฐาน SLA และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	1. สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่ดีแก่ลูกค้า 2. บริหาร Zone A B C ตาม Segment ของลูกค้า ที่แตกต่างกัน และเชื่อมโยงกัน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2566-2570 (ทบทวน 2566)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MO)	รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์รพส.	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
1.เพื่อเพิ่มรายได้ (จากการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ)	SO1/SO2/ SO3/SO4/ SO5/SO6	1)รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	250	233	150.3	158.6	167.9
		1.1) รายได้รวม โซน A B	ล้านบาท	250	227	144	152	161
		1.2)รายได้ โซน C	ล้านบาท	-	6	6.3	6.6	6.9
		2)รายได้ที่จัดเก็บจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	59.84	113.32	115.59	117.90	120.26
		2.1)รายได้ค่าจ้างบริหารศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ จ. เชียงใหม่	ล้านบาท	20.16	20.16	20.56	20.97	21.39
		2.2) รายได้ตามสัญญาสนามกอล์ฟบางพระ	ล้านบาท	1.2	1.98	2.019	2.059	2.139
		2.3)รายได้ตามสัญญาอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต	ล้านบาท	17.7	21.24	21.66	22.09	22.53
		2.4)รายได้ค่าเช่าอาคารสำนักงาน ช. พหลโยธิน 11	ล้านบาท	35.19	37.04	37.78	38.54	39.31
		2.5) รายได้จ้างคํงงานก่อสร้าง บริหารโครงการจากโครงการที่พักอาศัย 4 แปลง (ยานนาวา/ พระโขนง/ ห้วยขวาง/ นนทบุรี)	ล้านบาท	19.61	32.90	33.56	34.23	34.91
2. เพื่อเพิ่มการใช้ประโยชน์พื้นที่พาณิชย์ให้เต็มศักยภาพ (จากการขยายส่วนตลาดและฐานลูกค้า)	SO1/SO2/ SO3/SO4	Occupancy Rate	ร้อยละ	95	95	95	95	95

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้าน ลูกค้าและตลาด (MO)	รองรับ วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
3. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (จากการให้บริการที่ดีและการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า)	SO1/SO2/ SO4/SO5	ระดับความพึงพอใจ	ระดับ	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5
4. เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสร้าง การลงทุนใหม่ (จากการพัฒนาและ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ/ กระบวนการ/รูปแบบธุรกิจ)	SO1/SO2/ SO3/SO4 /SO5	ปรับปรุงกระบวนการ	จำนวนกระบวนการ	≥ 1	≥ 1 (ระบบ จัดเก็บ รายได้ โซน C)	≥ 1	≥ 1	≥ 1
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (จากการสนับสนุนลูกค้า เพิ่มความ ผูกพัน และจัดการข้อร้องเรียนอย่าง เป็นระบบ ทันกาล)	SO1/SO2/ SO4/SO5	1)ได้Customer Segment Profile 2)กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตาม แผน	ระยะเวลาเสร็จ ระยะเวลาเสร็จ	ธค.66 เป็นไป ตามแผน	ธค.67 เป็นไป ตาม แผน	ธค.68 เป็นไปตาม แผน	ธค.69 เป็นไป ตาม แผน	ธค.70 เป็นไป ตาม แผน
6. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (จากการบูรณาการการสื่อสาร การตลาดและการสร้างอัตลักษณ์ และแบรนด์ ธพส.)	SO1/SO2/ SO4/SO5	1)จัดทำแผนพัฒนาช่องทางการรับฟังลูกค้า 2)ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำ ฐานข้อมูลลูกค้าด้วย Data Analytics (เพื่อ พัฒนาธุรกิจและปรับปรุงบริการ) 2)คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและ ตลาด	ระยะเวลาเสร็จ ร้อยละ (จัดทำและ ดำเนินการตามแผนปรับปรุง บริการแล้วเสร็จ) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ธค.66 - ไม่น้อย กว่า 0.20 คะแนน	- 100 ไม่น้อย กว่า 0.20 คะแนน	- 100 ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน	- 100 ไม่น้อย กว่า 0.20 คะแนน	- 100 ไม่น้อย กว่า 0.20 คะแนน

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2566-2570

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MS)	กลุ่มยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MO)					
		MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6
1.ยุทธศาสตร์สร้างบริการแบบเข้าใจลูกค้าเชิงลึก (Customer Insight)	New Customer	✓	✓	✓	✓	✓	
2. ยุทธศาสตร์ขยายส่วนตลาดและฐานลูกค้า (Market Growth)		✓	✓	✓	✓		
3.ยุทธศาสตร์ปรับบริการด้วยนวัตกรรม (Business and Market Innovation)	New Product / Service / Business Model/Process Improvement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการตาม มาตรฐาน (Market Quality)		✓	✓	✓	✓		
5.ยุทธศาสตร์การปรับโมเดลธุรกิจ และเพิ่มพันธมิตร ใหม่ (Business Model and Collaboration Network)	New Income	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.ยุทธศาสตร์สื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และ เสริมสร้างอัตลักษณ์ (Integrated Marketing Communication and Rebranding)	New Brand	✓	✓	✓		✓	✓

กลยุทธ์ดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2567	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
C1สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย KPI: ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.1การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการจำแนกลูกค้า ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมทางการตลาดกับลูกค้าอย่างเหมาะสม 1.2 การสร้างฐานข้อมูลสำหรับส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อรองรับการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งปัจจุบันและอนาคต ด้วย Data Analytics	7.โครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการหรือพัฒนาธุรกิจ	1. จัดทำ Data Analytic (เพื่อกำหนดตัวแปรและแบบจำลองการคาดการณ์พฤติกรรมลูกค้าที่เหมาะสม) สำหรับการจำแนกลูกค้า/ส่วนตลาด/กำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย 2.ทบทวนการจัดทำฐานข้อมูล Customer Segment Profile และพัฒนาแบบจำลองลูกค้า (Persona) 3.ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการหรือพัฒนาธุรกิจ ตามความต้องการของลูกค้า ด้วยการวิเคราะห์ Data Analytics	ฝกต/ฝพร/ฝวค/ฝบอ	MS1- MS6 (กลุ่มกลยุทธ์จำแนกลูกค้า และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย)

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2567	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
F1 สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม KPI: EP / EBIDA F2 บริหารจัดการศูนย์ราชการ (Zone A B C) ให้เต็มศักยภาพ KPI: รายได้จากโครงการศูนย์ราชการ (A B C) F3 ขยายผลโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ KPI รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดสำหรับส่วนตลาดเป้าหมาย เพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2.2 การสร้างพันธมิตรนวัตกรรมธุรกิจ สำหรับขยายตลาด/ฐานลูกค้า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ	1.โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ 2.โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 3. แผนพัฒนาเชิงพาณิชย์ โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการโซน C 4. โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า 6. โครงการพัฒนา/นวัตกรรมการตลาด	1.ปรับปรุงพื้นที่พาณิชย์ A B 2.ส่งเสริมการตลาด/.พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการตามข้อกำหนด หรือ มาตรฐาน หรือ BCG Model/พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการของโครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้าฯ จ. เชียงใหม่ /โครงการสนามกอล์ฟบางพระ/โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพาสาmidt/โครงการสำนักงาน ช. พหลโยธิน 11/โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พัก 4 แปลง 3.บูรณาการการบริหารจัดการพื้นที่พาณิชย์ โซน A B C 1.นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริการและยกระดับความพึงพอใจของผู้เข้าพื้นที่พาณิชย์ 2.พัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพบริการและจัดการต้นทุน 3. พัฒนา e Market Place Service และระบบงานการจัดเก็บรายได้พื้นที่พาณิชย์ 4. พัฒนา/ทบทวนเกณฑ์การจัดประโยชน์ตามรูปแบบธุรกิจของผู้เข้าพื้นที่พาณิชย์	ฝกต./ฝพร/ฝวค/ฝบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์	MS2- MS5 (กลุ่มกลยุทธ์การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ)

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2567	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
C2 ยกระดับการให้บริการลูกค้าและต่อยอด Brand DAD KPI จำนวนบริการ หรือระบบงานที่มีการพัฒนาและปรับปรุง P3 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers KPI ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers 8 ด้าน)	4.1การสร้างกลุ่มลูกค้า CRM และดำเนินกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้ากับ ฮฟส. รองรับการรักษาฐานลูกค้าผ่านระบบสมาชิก 4.2การพัฒนากระบวนการบริการและการสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าและเสริมสร้างความภักดีในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้วย Loyalty Program 4.3 การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสร้างการจดจำผ่าน Brand Value เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ ฮฟส. และการรับรู้ในวงกว้าง สนับสนุนการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	5.โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1.พัฒนาจุดสัมผัสบริการ 2.พัฒนามาตรฐานบริการ 3.สร้างความสัมพันธ์ และผูกพันกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 4.จัดการข้อร้องเรียน และความเสี่ยงด้านบริการ 5.สำรวจความพึงพอใจ และจัดทำ/ทบทวนแผนปรับปรุงบริการอย่างเป็นระบบ	ฝกต./ฝพร/ฝวค/ฝบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์	MS1 MS2 MS6 (กลุ่มกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)

หมายเหตุ: ขอบเขตเป้าหมาย : การตลาด การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่

บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2567

ภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570 (ทบทวน ปี 2566) ดังกล่าวในบทที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มกลยุทธ์ สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2567 จำนวน 7 โครงการ มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้



<https://drive.google.com/drive/folders/1K6JODWjNRniTh-sKFA8XL5JEbGaDKBvG>



1. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ (ปรับปรุงพื้นที่พาณิชย์)

ฝ่ายงาน : ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการฯ

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ, นายวรชัย ตั้งคุณากรณ์

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อจัดสรรและปรับปรุงพื้นที่ภายในศูนย์ราชการให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
2. เพื่อจัดหาผู้เช่าและสร้างรายได้ให้กับ ธพส.

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารจัดการศูนย์ราชการ (Zone A,B,C) ให้เต็มศักยภาพ

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน 9.00 ล้านบาท งบทำการ - ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☒ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ (A,B) 2. Occupancy Rate	227 ล้านบาท ร้อยละ 95

[illegible]

2. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ ฯ

ฝ่ายงาน : ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ, นายวรชัย ตั้งคุณาภรณ์

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อบริหารสัญญาเช่าอาคาร ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสร้างรายได้ให้กับ ธพส.
2. เพื่อบริหารสัญญารับจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการและจัดเก็บรายได้ให้กับ ธพส.

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารจัดการศูนย์ราชการ (Zone A,B,C) ให้เต็มศักยภาพ

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :: 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 3. กลุ่มพันธมิตร

9.กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ...3.45. ลบ. งบทำการ 27.74 ลบ.

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☒ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	113.32 ลบ.

(ชม. 20.16, บางพระ 1.98, พหลฯ 37.04, สรรพสามิต 21.24, 4 แปลง 32.90)



โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบพระชนมพรรษา จังหวัดเชียงใหม่

ฝ่ายงาน : ฝ่ายการตลาด

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลากศิริ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อรับจ้างบริหารพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ
2. เพื่อบริหารจัดการ จัดหาผู้เช่า ผู้ใช้บริการ และสร้างรายได้ให้กับกรมธนารักษ์ตามสัญญาจ้างบริหาร

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้บริการ 2.กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน.....ล้านบาท ☒ งบทำการ 18.0 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้ค่าจ้างบริหารศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ	20.16 ล้านบาท

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2566	2567												2568	งบประมาณ ปี 2567 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
		Q4	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. เสร็จจากกรมธนารักษ์เงื่อนไขการบริหารศูนย์ประชุมฯ																	ผกต.
2. จัดทำสัญญากับกรมธนารักษ์																	
3. จัดทำแผนการใช้พื้นที่และจัดหาผู้เช่า/ผู้ให้บริการ																	
4. บริหารจัดการการใช้พื้นที่	25%			5%			5%			5%			10%				
5. นำส่งรายงานผลการปฏิบัติงานให้กรมธนารักษ์	25%			5%			5%			5%			10%				
6. กำกับติดตามและตรวจการจ้างตามสัญญาต่างๆ	25%			5%			5%			5%			10%			18.0	
7. รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการชุดต่างๆ	25%			5%			5%			5%			10%				
รวม	100%																

โครงการบริหารจัดการสนามกอล์ฟบางพระ

ฝ่ายงาน : ฝ่ายการตลาด

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลากศิริ

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อบริหารจัดการสนามกอล์ฟบางพระให้เป็นไปตามสัญญา
2. เพื่อสร้างรายได้ให้กับ ธพส.

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน.....ล้านบาท ☒ งบทำการ 1.85 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศักยภาพของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้ตามสัญญา	1.98 ล้านบาท

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2566	2567												2568	งบประมาณ ปี 2567 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
		Q4	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. กำกับการปฏิบัติตามสัญญาของผู้เช่าช่วง	40%			10%			10%			10%			10%			0.15×12 $=$ $1.8 + 0.05$ $= 1.85$	ฝกต.
2. รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการชุดต่างๆ	20%			5%			5%			5%			5%				
3. จัดเก็บรายได้ค่าเช่า	20%			5%			5%			5%			5%				
4. ต่อสัญญาเช่า	20%						20%										
รวม	100%															1.85	

โครงการอาคารสำนักงานชอยพหลโยธิน 11

ฝ่ายงาน : ผกต. , ผวค.

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลากศิริ , นายวรชัย ตั้งคุณากรณ์

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อบริหารสัญญาเช่าอาคารสำนักงานชอยพหลโยธิน 11 ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และสร้างรายได้ให้กับ ธพส.

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน 2.64 ล้านบาท ☒ งบทำการ 3.94 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศักยภาพของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้ค่าเช่าอาคาร รายได้ค่าเช่าเฟอร์นิเจอร์	37.04 ล้านบาท เดือนละ $0.832 * 12 = 9.98$

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2566	2567												2568	งบประมาณ ปี 2567 (ล้านบาท)	ผู้รับ ผิดชอบ
		Q4	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. บำรุงรักษาระบบอาคาร	10%			2.5%			2.5%			2.5%			2.5%			2.40	ผกต.
2. ชำระค่าเช่าที่ดิน	10%			10%												2.64	ผกต.
3. ชำระค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	10%					5%				5%						1.19	ผกต.
4. ต่ออายุประกันภัย	10%			10%												0.35	ผจช.
5. จัดเก็บรายได้ค่าเช่า	30%			5%			5%			10%			10%				ผกต.
6. จัดเก็บรายได้ค่าบริการเฟอร์นิเจอร์	30%			5%			5%			10%			10%				ผกต.
รวม	100%															6.58	

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ , นายวรชัย ตั้งคุณากรณ์

1. . เพื่อบริหารรายได้ กรมสรรพสามิตให้เป็นไปตามสัญญา
2. เพื่อสร้างรายได้ให้กับ ธพส.

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน. 0.81 ลบ. ☐ งบทำการ 3.85 ลบ.

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง

☒	SO1 พัฒนาศูนย์ข้อมูลภาครัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
☐	SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
☐	SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
☐	SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
☐	SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
☒	SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
☐	SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้ตามสัญญา	21.24 บาท

[illegible]

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ , นายวรชัย ตั้งคุณากรณ์

1. เพื่อบริหารสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการและจัดเก็บรายได้ให้กับ ธพส.

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน ล้านบาท ☒ งบทำการ 0.10 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างระบบการณัติดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	รายได้ค่าจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ	32.90 ล้านบาท

[illegible]

ผู้รับผิดชอบ : นายวรชัย ตั้งคุณาภรณ์, นายชยพล ลาภศิริ, น.ส. ภคพร ช้อนทอง

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. นำเทคโนโลยีนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า
3. เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้เข้าพื้นที่พาณิชย์

1. พัฒนาการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน
2. พัฒนาและบริหารทรัพยากรสินเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
3. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีส่วนได้เสีย

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

- ☒ SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☒ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกกระตือรือร้นบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับความพึงพอใจ	≥ 4.5

[illegible]

1. ปรับปรุงป้ายชื่ออาคารและป้ายแนะนำสถานที่		1,200,000 บาท	
1)	ปรับปรุงป้ายชื่ออาคารและป้ายแนะนำสถานที่	1,200,000 บาท	

2. ปรับปรุงพื้นที่		6,000,000 บาท	
1)	ปรับปรุงห้องน้ำส่วนกลางภายในอาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ และอาคารรัฐประศาสนภักดี	6,000,000 บาท	

แผน/โครงการ ปรับปรุงป้ายชื่ออาคาร/ป้ายที่จอดรถและป้ายแนะนำสถานที่

ฝ่ายงาน : .บริหารอาคาร ผู้รับผิดชอบ : ภคพร ช้อนทอง, ธนัชร ทวีพรสิน

วัตถุประสงค์ :

1. บริหารจัดการพื้นที่ให้บริการให้สวยงามพร้อมใช้งาน
2. ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

กลยุทธ์ :

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
2. ยกระดับการให้บริการ สร้างภาพลักษณ์องค์กร
3. เพื่อการสื่อสารเส้นทางภายในศรัทธาฯ

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

3.กลุ่มพันธมิตร 4.กลุ่มคณะกรรมการ 5.กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)

6.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ 7.กลุ่มสื่อมวลชน 8.บริษัทในเครือ 9.กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒ งบลงทุน 1,200,000 บาท ☐ งบดำเนินการ ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดซื้อ/จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์ข้อมูลภาครัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☒ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกกระตือรือร้นบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต (Output)	การดำเนินงานตามแผน	100
ผลลัพธ์ (Outcome)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	100

[illegible]

โครงการปรับปรุงห้องน้ำส่วนกลางภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ

ฝ่ายงาน : ฝ่ายบริหารอาคาร

ผู้รับผิดชอบ : นางพิมพ์ฉวี โลหิตกุล, นางสาวปณิสรา เพ็ชรคง, นางสาวอรุณฉัตร หนูเจริญ

วัตถุประสงค์ :

- 1.บริหารจัดการพื้นที่ให้บริการถูกสุขลักษณะ สวยงามและพร้อมใช้งาน
- 2.ปรับปรุงเนื่องจากความชำรุดบกพร่องจากการใช้งานเป็นเวลานาน
3. ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

2. กลยุทธ์ :

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
2. ยกระดับการให้บริการ สร้างภาพลักษณ์องค์กร

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.ผู้เข้าภาครัฐ 2.ผู้เข้าภาคเอกชน 3.ผู้ให้บริการ 4.พนักงาน ธพส.

5.ลูกค้า 6.ชุมชน/สังคม 7.ผู้บริหาร ธพส. 8.หน่วยงานกำกับดูแล 9.คณะกรรมการ ธพส.

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒งบลงทุน 6.0 ล้านบาท ☐งบดำเนินการ ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดซื้อ/จัดจ้าง

วัดสุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์ข้อมูลภาครัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO5 ยกกระตือรือร้นบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

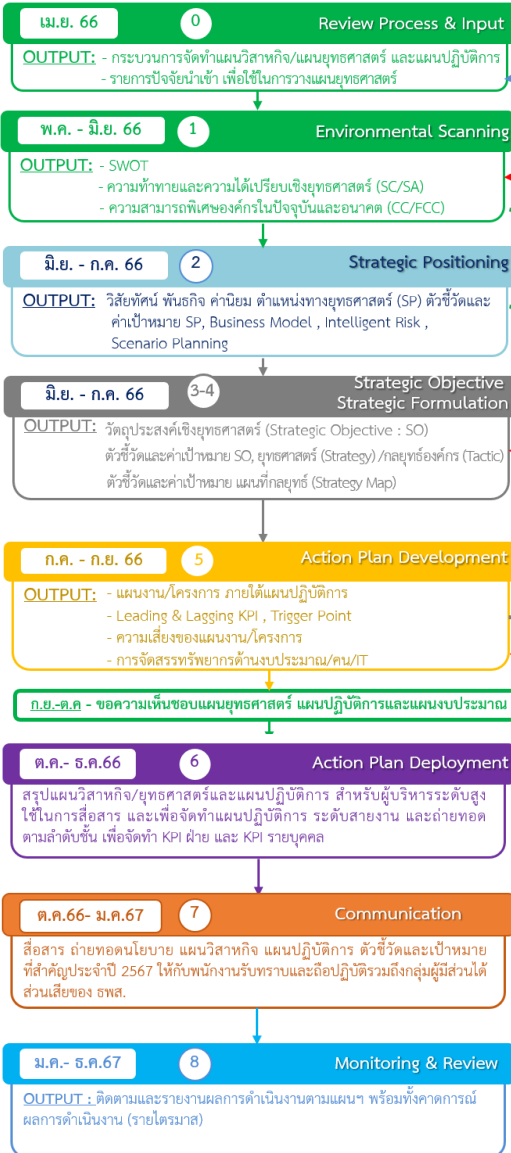
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	ระดับความพึงพอใจ	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

[illegible]

กระบวนการเชื่อมโยง จัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

กระบวนการเชื่อมโยง จัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนแม่บทรายด้านที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP)



กระบวนการจัดทำแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

