

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย

The Crisis Management Framework for Real Estate Industry during Economic Recession

ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต^{1*} ธีรวิทย์ บุญยโสภณ² กำพล รุจิวิชญ์³ และ ไชยา ยิ้มวิลัย⁴

Donpiwat Preedawiphat^{1*} Teravuti Boonyasopon² Kampol Ruchiwit³ and Chaiya Yimwilai⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยในด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านกระบวนการทำงาน สำหรับช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย และได้ศึกษาถึงพฤติกรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้ออสังหาริมทรัพย์ของผู้บริโภคในช่วงเศรษฐกิจถดถอย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินกิจการให้อยู่รอดในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย และสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพและการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยที่ดำเนินการเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป การเสวนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา

กรอบการบริหารจัดการของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อที่อยู่อาศัยแบบผสมในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย จำนวน 600 ชุด โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสถิติ จากการศึกษาสามารถสรุปการปรับตัวและกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้ประกอบการพิจารณาเลือกใช้ในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย กล่าวคือกลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน

คำสำคัญ: อสังหาริมทรัพย์ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

¹ นักศึกษา ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

² ศาสตราจารย์ ภาควิชาครุศาสตร์เครื่องกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

³ รองศาสตราจารย์ ภาควิชาเทคนิคการแพทย์ คณะสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

⁴ รองศาสตราจารย์ ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาตรีบริหารบัณฑิต และมหาบัณฑิตสำหรับนักบริหาร สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

* Corresponding Author, Tel 02-294-5959 Ext. 301, E-mail: donpiwat@thanapat.co.th

Abstract

The research study purposes to investigate the crisis management framework as regards Thailand real estate industry during the economic recession. The specific aspects of marketing, finance, human resource management and operation management were placed emphasis on via benchmarking, exploring customer's behaviors and influential factors leading to purchase decision during the recession. Thus, guidelines for the survival of real estate business and those in compliance with customers' behaviors were determined. The research instruments comprise in-depth interviews with the executives whose relevant experience exceed 5 years -- and focus group discussion respecting the conceptual management framework for real estate industry during economic crisis. In relation to the quantitative approach, 600 sets of questionnaire were released for exploring consumers' purchasing behavior throughout economic recession. As results, the strategies employed by the real estate entrepreneur to cope with the crisis predominantly incorporate financial policy, marketing scheme and human resource management approach.

Keywords: Real Estate Management, Economic Recession, Marketing Strategy, Financial Strategy, Human Resource Management Strategy

1. บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นหนึ่งในภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย โดยมีมูลค่าการซื้อขายหมุนเวียนในระบบไม่ต่ำกว่า 2.2 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็น 45% ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย [1] และเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงในการรับผลกระทบจากสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งเป็นหนึ่งในวัฏจักรทางเศรษฐกิจ [2]

“ภาวะเศรษฐกิจถดถอย” คือภาวะที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง อันจากการซื้อของประชาชนลดลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการทั้งหลายเริ่มลดการผลิตลงเนื่องจากขาดทุน ส่งผลสืบเนื่องให้มีการเลิกจ้างงาน มีการใช้ทรัพยากรลดลง [2] ซึ่งมักเกิดหลังจากที่เศรษฐกิจเกิดการขยายตัวสูงสุด ที่ผลักดันให้ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันลดลง และตามมาด้วยปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน การขาดดุลบัญชีเดินสะพัด จนอาจเข้าสู่ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ (Economic Crisis) นักเศรษฐศาสตร์และนักวิชาการหลายฝ่ายได้ร่วมกันศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจนั้นแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศและในแต่ละช่วงเวลา [3]

กรณีวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเมื่อปี 2540 เป็นกรณีของ “ภาวะฟองสบู่แตก” [4] หรือภาวะตลาดที่มีการซื้อขายที่อยู่อาศัยกันมากผิดปกติ ทำให้ราคาซื้อขายปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทั่งถึงจุดที่สูงเกินกว่าพื้นฐานความเป็นจริง และเมื่อถึงจุดหนึ่งราคาที่พุ่งสูงอย่างผิดปกติได้กลับตกลงหรือปรับลดลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งนี้ราคาที่สูงเกินจริงนั้นส่วนใหญ่มักมาจากการซื้อขายเพื่อการเก็งกำไร (Speculation) ที่ไม่ใช่ซื้อเพื่อการบริโภค [5] และวิกฤตการณ์เศรษฐกิจจากภาวะฟองสบู่แตกในครั้งนี้มีสาเหตุเริ่มต้นจาก “ภาคอสังหาริมทรัพย์” ที่ได้ส่งผลไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์อสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Crisis) ก่อนจะส่งผลต่อเนื่องไปยังวิกฤตการณ์ธนาคาร (Banking Crisis) วิกฤตการณ์ทางการเงิน (Currency and Financial Crisis) และในที่สุดก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในที่สุด [6] ธุรกิจมากมายในประเทศไทยประสบภาวะขาดทุน ส่งผลให้สถาบันการเงิน รวมถึงหนี้ต่างประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ในอัตราที่สูงโดยไม่มีความสามารถชำระคืนได้ตามกำหนด [2]

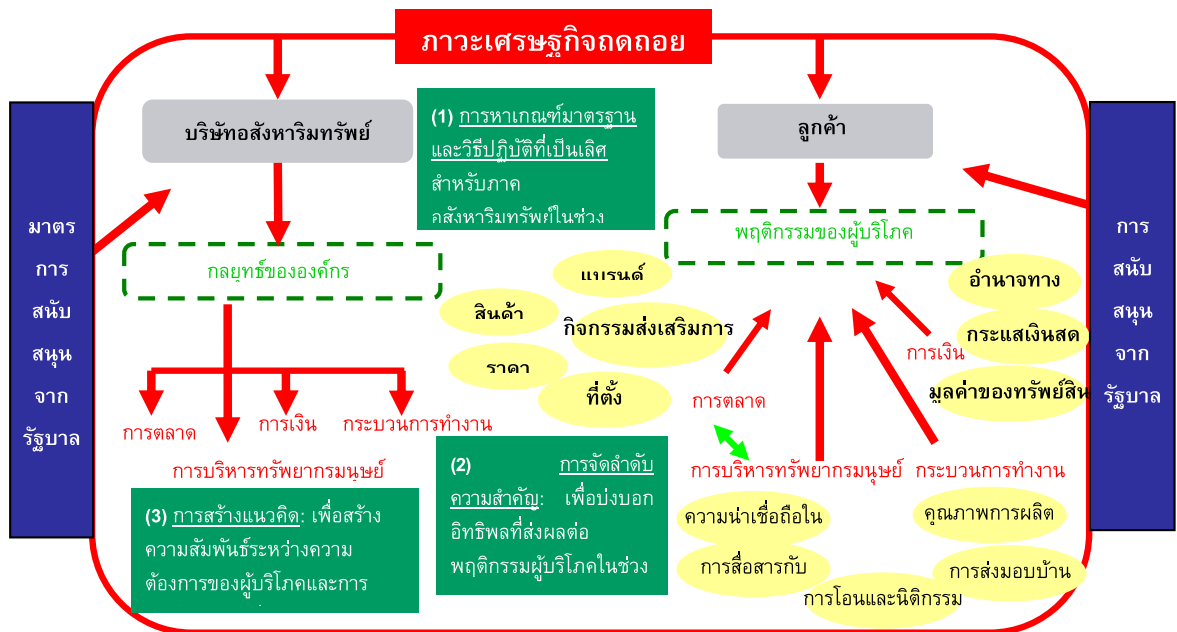
ประเทศไทยได้ผ่านช่วงของความเฟื่องฟู และถดถอยในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่หลายครั้ง อาทิ ในช่วงของวิกฤตน้ำมันโลก ปี พ.ศ. 2516 [7] และปี พ.ศ. 2523 หรือวิกฤตการณ์ช่วงสงครามอ่าวเปอร์เซีย ปี พ.ศ. 2533 และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในปี พ.ศ. 2534 ก่อนมา

ถึงวิกฤตการณ์ครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2540 ที่ผ่านมา ซึ่งในแต่ละช่วงนั้นจะมีความรุนแรงที่แตกต่างกันตามแต่ในปัจจัยพื้นฐานในขณะนั้น เช่น ในช่วง พ.ศ. 2548-2549 สภาวะปัญหาอาจดูคล้ายช่วงปี พ.ศ. 2538-2539 แต่ความจริงนั้นแตกต่างกันโดยพื้นฐาน เพราะในช่วง 2 ปีหลังนี้เป็น การปรับตัวตามภาวะเศรษฐกิจซบถดถอย แต่พื้นฐานทางเศรษฐกิจไม่ได้เปราะบางเหมือนช่วงก่อน พ.ศ. 2540 หรือกรณีของการปรับขึ้นของราคาน้ำมันในช่วง พ.ศ. 2549 ก็อาจสร้างวิกฤตขึ้นเช่นเดียวกับใน พ.ศ. 2515 และ 2523 ซึ่ง พ.ศ. 2550 ก็อาจเกิดวิกฤติเศรษฐกิจได้ แต่ด้วยประเทศไทยสามารถปรับตัวได้ดีกว่าแต่ก่อน ค่าเงินบาทแข็งและมีพลังงานทดแทน จึงไม่เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจเช่นในอดีต [8]

ดังนั้นเพื่อลดผลกระทบต่อเศรษฐกิจและเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้ซื้อสังหาริมทรัพย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต นักวิจัยในตลาดได้มีความพยายาม ในการสร้างแบบจำลองสำหรับระบบเตือนภัยการเกิดวิกฤตการณ์ของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ใน

ประเทศไทยขึ้นมา [9] ดังนั้นเพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่อาจเกิดขึ้น การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจสังหาริมทรัพย์ในช่วงประสบกับปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการธุรกิจสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

งานวิจัยนี้ได้มุ่งศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมและถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) สำหรับองค์กรในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมมอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย ประกอบด้วยการบริหารจัดการด้านการตลาด (Marketing), ด้านการเงิน (Finance) และด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) รวมทั้งด้านกระบวนการทำงาน (Operation Management) ซึ่งอาศัยทั้งส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ รวมถึงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่ได้คัดเลือกมาศึกษา



รูปที่ 1 กรอบแนวความคิดงานวิจัย

ตารางที่ 1 จำนวนยอดจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยประเภทที่อยู่อาศัยทั้งแนวราบและแนวสูง เฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เดือนมกราคม 2550-ตุลาคม 2553

พื้นที่	ยอดจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย (ครัวเรือน)			
	ปี พ.ศ. 2550	ปี พ.ศ. 2551	ปี พ.ศ. 2552 (ม.ค.-ต.ค.)	ค่าเฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง
กรุงเทพมหานคร	75,952	76,531	65,074	72,519
นนทบุรี	21,059	21,311	19,614	20,661
ปทุมธานี	13,502	14,014	11,167	12,894
สมุทรปราการ	13,500	14,357	10,597	12,818
สมุทรสาคร	2,855	2,789	3,099	2,914
นครปฐม	1,550	1,708	3,233	2,164
รวม	128,418	130,710	112,784	123,971

2. วิธีการศึกษาวิจัย

จากสมมติฐาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวความคิดเบื้องต้น ดังแสดงในแผนภูมิ รูปที่ 1 ที่เชื่อมโยงระหว่างบริษัทสังหาริมทรัพย์ผ่านกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร กลายมาเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ และปัจจัยทางการตลาดต่างๆ หรือเสถียรภาพทางการเงิน ความน่าเชื่อถือขององค์กร เชื่อมโยงสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยมีแรงผลักดันจากมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐบาล

จากรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ต่อประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ สามารถแบ่งช่วงเวลาการวิจัยกลุ่มประชากรเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1: การศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มประชากรหลัก ได้แก่

1) บริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยแบบผสม โดยเป็นบริษัทพัฒนาสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่ดำเนินโครงการสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยทั้งแนวราบและแนวสูงในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นหลัก และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งจะครอบคลุมช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ผ่านมา และคัดเลือกผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในส่วนงานการตลาด ส่วนงานการเงิน ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่วนกระบวนการทำงานของบริษัท มีประสบการณ์ในการ

ทำงานในองค์กรดังกล่าวไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2) ผู้บริโภคที่สนใจซื้อที่อยู่อาศัยในช่วงเศรษฐกิจถดถอยเพื่อใช้ถึงพฤติกรรมผู้บริโภค เฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ดังสมการที่ (1)

$$SS = \frac{Z^2 x(P)x(1-P)}{C^2} \quad (1)$$

Z = ระดับความเชื่อมั่น (Z value) หรือเท่ากับ 1.96 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

P = เปอร์เซนต์ความน่าจะเป็น (ในที่นี้คือ 0.5)

C = ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Interval) เท่ากับ +4% จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ 597 ครัวเรือนและได้ป้องกันการคาดเคลื่อนโดยทำการสำรวจแบบสอบถามจำนวน 600 ชุด

ระยะที่ 2: การศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 15 ราย ใช้ประชากรทั้งหมด (Census) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระยะที่ 3: การเสวนากลุ่มและการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนากรอบการบริหารจัดการในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย (Focus Group) โดยประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ และการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยแบบผสม

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) โดยรอบประเด็นคำถามที่นำมาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่าง [10] ขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย รวมถึงสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านกระบวนการทำงาน ที่บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยนำมาประยุกต์ใช้ และส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัย โดยใช้รูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

จากนั้นนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ

3. ผลการศึกษาวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจากบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยแบบผสมจำนวน 5 บริษัท ตามรายละเอียดในตารางที่ 2 ซึ่งได้ผ่านเกณฑ์ในการพิจารณา และยินดีให้ข้อมูลในการวิจัย มีประสบการณ์การผ่านช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย และเป็นบริษัทที่มีหลากหลายขนาด พิจารณาจากทุนจดทะเบียน ยอดขายและจำนวนพนักงาน และจากการสัมภาษณ์ในประเด็นคำถาม 5 กลุ่มคือ เกริ่นภาพรวมสำหรับช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน รวมถึงสัดส่วนทางการเงินต่างๆ กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน และในประเด็นอื่นๆ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ทำให้ทราบถึงรายละเอียดในการดำเนินกลยุทธ์ของแต่ละบริษัท และสรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสัมภาษณ์นโยบายบริหารจัดการ บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

บริษัท	รูปแบบการบริหารจัดการ			
	การตลาด	การเงิน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	กระบวนการทำงาน
A	- การแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน - เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในทุกกลุ่ม - แปรนต์ที่น่าเชื่อถือ - เน้นการให้บริการโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักรักษารฐานลูกค้าเก่า และขยายตลาดลูกค้าใหม่	- รักษาสภาพคล่องสูงสุด - ไม่ลงทุนในที่ดินเปล่า	- วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร - คัดเลือกผู้บริหารและพนักงานที่มีประสบการณ์ - มอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดของพนักงาน - จัดจ้างบริษัทภายนอกบริหารงานส่วนที่ไม่ถนัด	- ลดระยะเวลาการขายให้ต่ำที่สุด
B	- ลดราคาสินค้า	- บริหารกระแสเงินสด	- การบริหารจัดการผู้รับเหมา - ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน	- การสร้างบ้านไม่เกินกับยอดขายที่ขายได้
C	- ให้ความมั่นใจลูกค้าโดยการให้ผ่อนตามความคืบหน้าการก่อสร้าง	- การปลอดหนี้ และบริหารกระแสเงินสด	- ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน - เข้าถึงพนักงานในทุกโครงการ	- เน้นคุณภาพสินค้าและบริการ
D	- แปรนต์ที่น่าเชื่อถือ - ลดตัดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด - แทนการลดจำนวนพนักงาน	- รักษาระดับหนี้สินให้ต่ำที่สุด โดยเฉพาะหนี้สินต่างประเทศ	- ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน - สนับสนุนการพัฒนาทักษะของพนักงาน	- ควบคุมให้การบริหารจัดการอย่างมีระบบเพื่อลดต้นทุน
E	- ลดการโฆษณา ใช้กลยุทธ์ Below the Line, ใช้กลยุทธ์การบอกต่อ - ดูแลการบริการหลังการขาย ประเมินความพอใจของลูกค้า - พัฒนาการออกแบบ	- ดูแลกระแสเงินสดและอัตราหนี้สินต่อทุน - กระจายรายได้ของบริษัท เป็น Fixed Income	- ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน - ใช้ KPI เพื่อวัดระดับความสุขของพนักงาน	- จ้างที่ปรึกษามาดูแลทำ Outsource - พัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ในการเก็บฐานข้อมูล - ลดข้อบกพร่องทางด้านการก่อสร้าง

ในการเสวนานี้มีผู้เข้าร่วมเสวนา 9 ท่านประกอบไปด้วย นักวิชาการด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้สื่อข่าวและผู้แทนจากภาคเอกชน อาทิ สมาคมสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สมาคมบ้านจัดสรร สมาคมการขายและการตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยได้ประเด็นสรุปจากการเสวนาดังนี้

สาเหตุของวิกฤติทางเศรษฐกิจในธุรกิจในปี พ.ศ. 2540 เกิดจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความเชื่อมโยงกันโดยตรงกับธุรกิจการเงิน และต่างประเทศ และในช่วงปีนั้นขาดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ อาศัยขั้นตอนการผลิตใช้ระยะเวลานาน มีการสะสมที่ดินเพื่อเก็งกำไร สาเหตุส่วนหนึ่งเนื่องมาจากธนาคารต้องการใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกันในการกู้เงินในด้านการบริหารการเงิน อัตราส่วนระหว่างหนี้สินต่อทุนสูงมาก และวงจรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีปัญหาสืบเนื่องมาจากขั้นตอนก่อสร้างใช้เวลานานรวมถึงผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขาดข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องเพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

อย่างไรก็ดี ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในช่วงปี 2540 และ 2551 ส่งผลกระทบบที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องมาจาก

บริษัทอสังหาริมทรัพย์มีประสบการณ์ที่ดีจากวิกฤติเศรษฐกิจครั้งก่อน

1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์เป็นไปอย่างกว้างขวางและหลากหลายมากขึ้น

2. บริษัทอสังหาริมทรัพย์มีความเป็นอิสระมากขึ้น โดยพึ่งพาภาครัฐน้อยลง

3. บริษัทอสังหาริมทรัพย์มีการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และปัจจัยเสริมที่จะส่งผลต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในอนาคต

1. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น และโครงสร้างครอบครัวที่เปลี่ยนไป

2. นโยบายการค้าเสรีระหว่างประเทศ (FTA/WTO) พฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไปตามกระแส

3. มาตรการของภาครัฐ โดยเฉพาะนโยบายทางการเงิน

4. ปัญหาทางการเมืองของประเทศ

3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในมุมมองของผู้บริโภคราคาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจ ซึ่งจากการวิจัย ราคาของอสังหาริมทรัพย์ในระดับราคา 1 ล้าน-2.99 ล้านบาท มีแนวโน้มจากลูกค้าเป็นจำนวน 266 รายซึ่งเป็นอัตรา 44.63% และรายการส่งเสริมการขายที่ลูกค้าให้ความสนใจมากที่สุดคือส่วนลดเงินสดเป็นจำนวน 253 ราย คิดเป็นอัตรา 42.4% นอกจากนี้ลูกค้าได้ให้ความเห็นว่าอิทธิพลของเศรษฐกิจมีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านในอนาคต ส่วนลูกค้าในช่วงอายุ 31-35 ปี ซึ่งจะมีรายได้ประมาณ 50,000-79,999 บาทจะให้ความสนใจกับทักษะและความชำนาญของพนักงานขายมากที่สุด สามารถเป็นแนวโน้มได้ว่าลูกค้าในระดับอายุนี้เป็นช่วงอายุในการสร้างครอบครัวและเป็นบ้านหลังแรก ลูกค้าจึงไม่มีประสบการณ์ในการซื้อบ้านด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะและความชำนาญของพนักงานขาย เมื่อคำนึงถึงสาเหตุที่ลูกค้าที่ต้องการซื้อที่อยู่อาศัยคือการหลีกเลี่ยงปัญหาจราจรซึ่งผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจคือตัวเอง คิดเป็น 360 คน มีอัตรา 60.4% ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจคือ 1-3 ปี คิดเป็น 276 คน มีอัตรา 46.3% นอกจากนี้ช่องทางที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลของลูกค้าที่นิยมมากที่สุดคืองานมหกรรมที่อยู่อาศัย ซึ่งมีผู้เห็นด้วยจำนวน 393 คน ซึ่งคิดเป็นอัตรา 65.94%

ส่วนในด้านกระบวนการทำงาน ลูกค้าในช่วงอายุ 20-25 ปี ซึ่งมีรายได้ 10,000-15,000 บาทจะให้ความสนใจกับการติดต่อกับหน่วยราชการ เนื่องจากจะเป็นช่วงอายุเริ่มต้นของวัยทำงานซึ่งมีแนวโน้มที่จะไม่มีความคล่องตัวและประสบการณ์ในการติดต่อกับหน่วยราชการ รวมถึงการมีประสบการณ์ในการโอนกรรมสิทธิ์และนิติกรรมมากที่สุด

4. อภิปรายผลและสรุป

ผลกระทบหลักที่เกิดจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์คือการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การเลิก/ปิดกิจการได้ โดยเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการคือวิกฤติทางการตลาด เนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจถดถอย ทำให้ความเชื่อมั่นและกำลังซื้อลดลง และมีผล

ทำให้ราคาทรัพย์สินด้อยค่าลงด้วย อีกประการหนึ่งคือ วิกฤตทางการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินจะหยุดการสนับสนุนเงินกู้ทันที และผู้ประกอบการที่มีหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศก็ได้รับผลกระทบในแง่ของการมีหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน และอาจต้องหยุดการก่อสร้างโครงการจากการขาดเงินทุนหมุนเวียน

จากการศึกษา สามารถสรุปการปรับตัวและกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้ประกอบการพิจารณาเลือกใช้ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้

4.1 กลยุทธ์ด้านการเงิน

พบว่าผู้ประกอบการจะมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

4.1.1 การบริหารสภาพคล่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อยู่รอดในภาวะวิกฤติช่วงปี 2540 ตอนเศรษฐกิจเกิดภาวะวิกฤต หลายบริษัทยอมลดราคาบ้านลงต่ำกว่าทุนเพื่อเปลี่ยนสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดมาหมุนเวียนในกิจการ และนำมาก่อสร้างจนเสร็จเพื่อส่งมอบให้ลูกค้าทำให้สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจนี้ได้สอดคล้องกับที่ จีรพร [11] อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสภาพคล่องในช่วงวิกฤตการณ์ รวมถึงการรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัดต่อเนื่องแม้จะผ่านวิกฤตไปแล้วและการวางแผนเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉินจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทางการเงิน ไปจนถึงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายของกิจการ การค้นหาและหิบบกความเสี่ยงทางการเงินที่ดำเนินการในลักษณะเชิงรุก เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบด้านการแข่งขันของกิจการ รวมถึงบริหารกระแสเงินสดให้เกิดสภาพคล่องสูงสุดโดยเฉพาะดอกเบี้ยใช้เครื่องมือทางการเงินให้หลากหลาย ควบคุมต้นทุนทางการเงิน ควบคุมติดตามอัตราส่วนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับบทความของศิริ [12] ที่กล่าวถึงหลักการของการบริหารสภาพคล่องที่ดีคือ การบริหารเงินสด หรือสินทรัพย์ที่แปลงเป็นเงินสดได้เร็ว ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจ ไม่ได้เผื่อสภาพคล่องไว้สำหรับการใช้งาน หรือการนำไปใช้ มาก

หรือน้อยจนเกินไป ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถสร้างอัตราผลตอบแทนจากสภาพคล่องส่วนเกินจากความต้องการใช้ของธุรกิจได้ในระดับสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจยอมรับได้ และทุกบริษัทต้องมีตัวชี้วัดการบริหารสภาพคล่อง โดยให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนไม่เกินหนึ่ง ซึ่ง Eugene F. Brigham and Joel F. Houston [13] ได้ระบุถึงอัตราส่วนโดยทั่วไป อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน (Debt/Equity Ratio) ถูกกำหนดให้ไม่ควรอยู่ในระดับที่เกิน 1.5 เท่า แต่สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยนั้นนับว่าเป็นอัตราส่วนที่มีความเสี่ยงมากกว่าอัตราส่วนโดยทั่วไป ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังเรื่องการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและความเสี่ยงน้อย ซึ่งจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยของอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยนั้นอยู่ที่ระดับต่ำกว่าอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนทั่วไป นอกจากนี้การปรับโครงสร้างหนี้ถือได้ว่าเป็นหนึ่งทางเลือกที่จะช่วยชะลอให้ธุรกิจรอดพ้นจากการล้มละลายได้ด้วยเช่นกัน

4.1.2 การบริหารต้นทุนการประกอบธุรกิจให้ต่ำกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อความสามารถในการทำกำไรและช่วยสกัดไม่ให้อุปทานจากคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นเร็วหรือมากเกินไป รวมถึงการบริหารต้นทุนทางการเงินและต้นทุนจากการจัดซื้อที่ดินถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มาโดยตลอด หรือแม้กระทั่งการพัฒนาแบบวัสดุหรือเทคนิคการก่อสร้างด้วยต้นทุนที่ถูกลงแต่ยังคงรักษาระดับคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน

4.1.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับสถาบันทางการเงินมาเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะการสร้างเชื่อมั่นและรักษาสัมพันธภาพกับสถาบันการเงินทันที ควบคุมสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) ให้น้อยกว่าหรือเท่ากับหนึ่ง แปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุนหรือลดภาระหนี้สิน วิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นกับสถาบันการเงินว่าผู้ประกอบการจะไม่ทิ้งโครงการหรือลูกค้า และสามารถทำการตลาดร่วมกัน นอกจากนี้ควรจะมีการสร้างพันธมิตรกับธุรกิจอื่นที่เข้มแข็งและสามารถอาศัยจุดแข็งของกัน

และกัน เพื่อขยายบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่สินค้าไปจนถึงบริการหลังการขายด้วย

4.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการจะมีกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ คือ

4.2.1 การกำหนดราคาเพื่อกระแสเงินสด โดยการกำหนดราคาต่ำกว่าราคาปกติของตลาดเพื่อกระตุ้นความต้องการของลูกค้าให้ตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น และมีกระแสเงินสดเข้ามาใช้หมุนเวียนในธุรกิจ บางกรณีบริษัทบางแห่งอาจตั้งราคาขายต่ำกว่าต้นทุนสินค้าของบริษัทเพื่อให้สินค้าถูกขายแล้วเปลี่ยนเป็นเงินสดนำมาเสริมสภาพคล่องหรือชำระหนี้เงินกู้ได้เร็วขึ้น

4.2.2 การเปิดการขายเป็นระยะๆ ผลการวิจัยพบว่าในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี การทยอยเปิดขายเป็นระยะๆ จะช่วยลดความเสี่ยงในการก่อสร้างเพราะบริษัทสามารถทยอยสร้างเฉพาะในเฟสที่ขายได้ ส่วนที่ยังไม่เปิดขายหรือเปิดแล้วขายได้น้อยก็สามารถเจรจากับลูกค้าให้ย้ายมาซื้อเฟสที่จะสร้างเสร็จก่อนได้ทำให้ผู้ประกอบการในโครงการขนาดกลางและใหญ่นิยมในการตั้งราคาแบบทยอยเปิดขาย และทยอยกำหนดราคามากกว่าการเปิดขายและกำหนดราคาทั้งโครงการในราคาเดียว

4.2.3 ใช้การสื่อสารแบบปากต่อปากโดยมีวิธีการสร้างความเชื่อมั่นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเผยแพร่สื่อสารที่ต้นทุนต่ำที่เหมาะสมกับช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทั้งยังเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพการแพร่กระจายที่กว้างขวางอย่างมาก เนื่องจากการเผยแพร่ข่าวสารบอกต่อได้รับการเสริมแรงจากวิวัฒนาการของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การส่งข้อความสั้นผ่านโทรศัพท์ไร้สาย (SMS) ฯลฯ ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคได้รับอิทธิพลจากกลุ่มอ้างอิง มากกว่าได้รับอิทธิพลจากการโฆษณาถึง 3 เท่า และ อิทธิพลของ WOM มีมากกว่าการโฆษณาทางวิทยุ 2 เท่า มากกว่าการขายโดยบุคคล 4 เท่า และมากกว่าการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์และนิตยสารถึง 7 เท่า [14], [15]

4.2.4 การบริหารฐานลูกค้า หรือการมองตลาดอย่างเข้าใจและทะลุปรุโปร่ง สามารถมองตลาดเป้าหมายของตนเองได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นแนวโน้มตลาดและสามารถเคลื่อนตัวจากตลาดที่กำลังอิ่มตัว มีการแข่งขันรุนแรงไปสู่ตลาดใหม่ที่มีอัตราการเติบโตดีกว่าได้อย่างทันท่วงที

4.2.5 การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า โดยผลการวิจัยพบว่าในสถานการณ์ที่ยอดขายตกจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมนั้น การเพิ่มยอดขายด้วยการขยายฐานลูกค้านั้นอาจเป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับบริษัทมากกว่าการรักษาฐานลูกค้าเดิมของบริษัท ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารต้นทุนสภาพคล่อง และปัญหานี้สำคัญ อย่างไรก็ตาม การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า นั้นมีส่วนช่วยในการสร้างลูกค้าใหม่ได้ หากใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งเป็นการที่ลูกค้าจะได้รับสิ่งที่ตนเองพึงพอใจที่นอกเหนือจากการคาดหวังไว้ โดยต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการสร้างสมประสบการณ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เมื่อเป็นลูกค้ามาเป็นระยะเวลานานก็จะเป็นกลจักรสำคัญในการบอกต่อ (Word of Mouth) เพื่อการสร้างลูกค้าใหม่ (New Customer) ในอนาคตโดยที่ธุรกิจไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ขององค์กรขึ้นมาเอง

4.2.6 การพัฒนาโครงการและรักษาฐานลูกค้าที่บริษัทมีความชำนาญ มุ่งเฉพาะในประเภทสินค้าที่ตัวเองชำนาญ โดยองค์การควรระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์การ ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่

4.3 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอย ผู้ประกอบการมุ่งเน้นใน 3 ประเด็นหลักคือ การสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน การฝึกอบรม และการบริหารค่าจ้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรและเกิดความเป็น

น้ำหนึ่งใจเดียวกันในการร่วมพัฒนาองค์กร

4.3.1 การสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน ผลการวิจัย พบว่าการสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คุณภาพงานโดยรวมของบริษัทมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Kaplan and Norton [16] ที่กล่าวว่า จำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดขั้นตอน และกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าต้องมีการจัดทำเส้นทางหรือระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Roadmap) ที่ชัดเจน เช่น การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสอดคล้อง มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ การปรับตัวชี้วัดต่างๆ ให้เหมาะสม ด้วยการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานไม่ติดกับพฤติกรรมเดิม แต่มีความตื่นตัว อีกทีมและมีพลังในการทำงานเชิงรุกมากขึ้น เพื่อคว้าโอกาสในการกลับคืนมาใหม่ [17]

4.3.2 การฝึกอบรมพนักงาน ที่ยังคงความจำเป็นไม่ว่าบริษัทจะอยู่ในภาวะเศรษฐกิจแบบใด ยิ่งในภาวะที่ต้องแข่งขันกันอย่างมาก ก็ยังต้องพึงพิงทักษะและความรู้ต่างๆ ของคนทำงานที่สูงขึ้น พร้อมกับต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลา เรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาคนทำงาน จึงเป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวและต้องจัดทำวางแผนไว้อย่างยั่งยืนไม่ใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สอดคล้องกับ Kaplan and Norton [16] ที่กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

4.3.3 การบริหารค่าจ้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ผู้วิจัย พบว่าในภาวะเศรษฐกิจถดถอยผู้ประกอบการต่างให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจ่ายค่าจ้างผลตอบแทนเนื่องจากเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งมีความสามารถอยู่กับองค์กร โดยผู้ประกอบการต่างยึดหลัก 3 ประการ ดังนี้

- Pay for Performance คือ การจ่ายตามผลงานของพนักงานที่ทำได้
- Market Competitiveness การกำหนดนโยบายของการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน พิจารณาจากอัตราของตลาดเป็นเกณฑ์
- Communication การสื่อสารเรื่องนโยบายและวิธีการบริหารค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจนโยบายและวิธีการบริหารค่าตอบแทนของบริษัทได้ชัดเจนขึ้น

4.4 กลยุทธ์ด้านกระบวนการทำงาน

พบว่าผู้ประกอบการมุ่งเน้น การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน และการมีส่วนร่วมที่ดีกับภาครัฐ คือกลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการนำขึ้นมาใช้บริหารในช่วงภาวะถดถอย

4.4.1 การลดขั้นตอนการทำงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพราะระบบงานเมื่อดำเนินการขาย ลูกค้าชำระเงินดาวน์เป็นระยะๆ ก่อนโอน จะไปสัมพันธ์กับแผนงานก่อสร้างที่ปกติแล้วงานก่อสร้างส่วนใหญ่จะช้ากว่ากำหนด และเมื่อการก่อสร้างคืบหน้าบริษัทก็ต้องชำระค่าก่อสร้างเป็นงวดๆ ให้กับผู้รับเหมา ซึ่งเงินที่ชำระนี้จะไปสัมพันธ์กับเงินกู้และเงินดาวน์ของลูกค้าเช่นกัน ดังนั้นหากเกิดผลกระทบต่อ Work Flow มีผลทำให้การก่อสร้างล่าช้า หรือการโอนล่าช้า ต้นทุนบริษัทจะสูงขึ้นในทันที

4.4.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน การไหลเวียนของข้อมูลแต่ละฝ่ายในองค์กรและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่รอดหรือล้มเหลว โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เพิ่งก้าวจากการทำโครงการเดียว

มาสู่การบริหารหลายโครงการพร้อมกัน ซึ่งหากไม่มีระบบการจัดการที่ดีแล้ว สุดท้ายอาจไม่สามารถสร้างได้ตามกำหนด ขาดเงินทุนหมุนเวียนจนต้องเลิกกิจการในที่สุด บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลายแห่งยอมลงทุนปรับปรุงระบบการดำเนินการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

4.4.3 การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ ทำให้บริษัทสามารถวางแผนการซื้อที่ดินในพื้นที่ที่ภาครัฐ สร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งสอดคล้องกับบทความของ Vanichavatana [18] ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องศึกษาและติดตามภาวะตลาดที่อยู่อาศัยอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารตลาดที่ถูกต้องเชื่อถือได้และทันเวลา นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าด้านของนโยบายส่งเสริมจากภาครัฐก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค และการตัดสินใจอย่างชัดเจน ทั้งในด้านของนโยบายโดยตรง อาทิ มาตรการกระตุ้นทางภาษี ค่าธรรมเนียมการโอน อัตราดอกเบี้ย หรือนโยบายทางอ้อม อาทิ แนวทางการพัฒนาที่ดิน การขนส่ง และผังเมือง

การทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีความแตกต่างจากอดีตก่อนวิกฤตเศรษฐกิจอย่างมาก และยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกในปีสองปีข้างหน้า การทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในอดีตมักให้ความสำคัญกับเรื่องของทำเลเป็นหลัก ละเลยพฤติกรรมผู้บริโภค จนปัจจุบันการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง แนวความคิดใหม่ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น โดยเริ่มให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้นด้วย

ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลในอดีตเริ่มไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอีกต่อไป ผู้ประกอบการได้มีการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้น ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เน้นการเข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้นโดยต้นทุนต่ำลง มีการพัฒนารูปแบบสินค้า สร้างความแตกต่างอย่างมีประโยชน์ในตลาด มีการติดตามผู้บริโภคตลอดเวลาแม้ว่าจะทำการซื้อไปแล้วก็ตาม ให้บริการหลังการขาย รวมถึงมีการวิ่งเข้าสู่การให้บริการครบรูปแบบมากขึ้น มีการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหา หรือเป็นที่ปรึกษาการซื้ออสังหาริมทรัพย์ เช่นเตรียมความ

พร้อมขณะเริ่มซื้อ การจัดหาสินเชื่อให้ การขนย้ายที่อยู่อาศัย เป็นต้น ขณะเดียวกันการบริหารองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ก็มีการเปลี่ยนแปลงไป อาทิ โครงสร้างองค์กรที่กระชับและคล่องตัวมากขึ้น การพิจารณาปัจจัยที่มีความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจอยู่สม่ำเสมอ เช่น การใช้ทุนในการธุรกิจมากขึ้นลดหนี้สินลง หาเงินทุนในการทำงานที่มีต้นทุนต่ำ มีความเสี่ยงน้อย มีการขยายการดำเนินธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำธุรกิจ เช่นการให้สินเชื่อผู้บริโภคเอง เพราะเข้าใจในผู้บริโภคเป็นอย่างดี และมีการให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนา มากขึ้นกว่าในอดีต

ข้อเสนอแนะในการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่า บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการควรจะมีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการที่เหมาะสมที่สุด ทั้ง 4 กลยุทธ์ธุรกิจหลักที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจตามอันประกอบด้วย กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ทางกระบวนการทำงาน รวมทั้งด้านกระบวนการทำงาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้ออสังหาริมทรัพย์ได้อย่างทันทั่วทั้ง

นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือในปัจจุบัน ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายจำเป็นต้องใช้แรงงานต่างด้าว เป็นปัญหาสำคัญและแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าว คือ การใช้เทคโนโลยีก่อสร้างเพื่อให้งานก่อสร้างเร็วขึ้น โดยไม่หวังพึ่งแรงงานฝีมือซึ่งสอดคล้องต่อการประกาศสหพันธ์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ในปี พ.ศ. 2558 ที่จะกลายเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งเสริมการเปิดการค้าเสรีมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้าน เพื่อรองรับโอกาสและอุปสรรคที่กำลังจะเข้ามา เช่น การจัดองค์การให้พร้อมรับบุคลากรต่างชาติเข้ามาร่วมงาน การพัฒนารูปแบบกระบวนการการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีมาเป็นหลักในการดำเนินงานและประมวผล การหาโอกาส

การลงทุนในต่างประเทศ การหาพันธมิตรทางธุรกิจ หรือแม้แต่การใช้เครื่องมือทางการเงินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของในประเทศและของโลก

5. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาณีกวีวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และทรงคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยนี้

เอกสารอ้างอิง

- [1] Bank of Thailand, Gross domestic product (GDP) of Thailand (in Thai). (2010). [Online] Available: www.bot.co.th
- [2] R. Changboonchu, *Knowledge Creation Project*, no.1:1 (in Thai).
- [3] P. Pholphirul, "Estimation of Thailand's Real Estate Cycle," *NIDA Development Journal*, vol.50, no.1, pp.3-5, 2009 (in Thai).
- [4] A. Franklin and D. Gale, "Bubbles and Crisis," *The Economic Journal*, vol.110, no. 460, pp. 236-255, 2000.
- [5] B. Kritayanavaj, "Real Estate Cycle in Thailand," *Journal of Government housing bank*, vol.12, no.47, pp.24-25, 2006 (in Thai).
- [6] Renaud, Bertrand, et al. "How the Real Estate Boom Undid Financial Institutions: What Can Be Done Now?" in *Proceedings of the NESDB-World Bank Conference on Thailand's Dynamic Recovery and Competitiveness*, May 1998, Bangkok, Thailand.
- [7] P. Rodpai, *Housing development in Bangkok*, Bangkok: National Housing Authority, 1986 (in Thai).
- [8] S. Pornchokchai, "Real Estate Market Life Cycle," *Journal of Government housing bank*, vol.9, no.47, pp.40-42, 2006 (in Thai).
- [9] P. Pholphirul, "Using the Past Experiences to Predict an Early Warning System In Thailand's Property Market," *Pacific Rim Property Research Journal (ISSN 1444-8921)*, vol.12, no.1, pp. 85-106, 2006.
- [10] S. Vanichvatana, and A. Peungchuer, "Surviving Strategies of Real Estate Developers in Thailand During Economic Recession," *NIDA Business Journal*, no.5, pp.5, 20095 (in Thai).
- [11] J. Sumetheeprasit, n.d. (in Thai). [Online]. Available: <http://chirapon.wordpress.com>
- [12] S. Vanasuvanich, *Liquidity and Cash Flow Management for Industry*. 2009. (in Thai). [Online]. Available: <http://www.ssmwiki.org>
- [13] Eugene F. Brigham and Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management*, 2003.
- [14] E. Katz & P. F Lazarsfeld, *Personal Influence: The part played by people in the flow of mass communication*, New York, 1955.
- [15] J. C Mowen & M. Minor, *Consumer Behavior*, New York: Macmillan, 1998.
- [16] R.S. Kaplan and D.P. Norton "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action," Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.
- [17] K. Srisermprok, *Competency-based approach*. 2006.
- [18] S. Vanichvatana, "Thailand 2003 Up Trend Real Estate Cycle: Fundamental and Characteristics," in *Proceedings of Pacific Rim Real Estate Society (PRRES) 2004 Conference*, 25-28 January, 2004 Bangkok, Thailand.