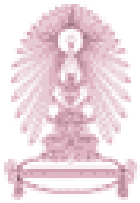
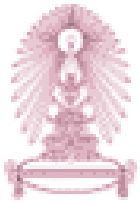


Chulalongkorn University
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551

นายดำริห์ พัฒนะเอนก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเคหการ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



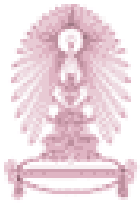
Chulalongkorn University
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY REAL ESTATE ENTREPRENEURS DURING ECONOMIC CRISIS IN YEAR 1997 AND 2008

Mr. Darmri Patana-anake

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development Program in Housing
Department of Housing
Faculty of Architecture
Chulalongkorn University
Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



Chulalongkorn University
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ.2551
โดย	นายดำริห์ พัฒนะเอนก
สาขาวิชา	เคหการ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต จุลาสัย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุณฑลทิพย พานิชภักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(นายพิเชษฐ ศุภกิจจานุสันติ์)

.....กรรมการ
(นายภิชาน กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล , ศาสตราภิชาน)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต , ศาสตราภิชาน)

Chulalongkorn University
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดำริห์ พัฒนะเอนก : การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551. (BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY REAL ESTATE ENTREPRENEURS DURING ECONOMIC CRISIS IN YEAR 1997 AND 2008) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ไตรรัตน์ จารุทัศน์, 121 หน้า.

ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้ประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจมาแล้ว 2 ครั้ง คือ วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 (วิกฤตต้มยำกุ้ง) และวิกฤตเศรษฐกิจโลก ปี พ.ศ. 2551 จึงน่าสนใจศึกษาว่าวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แตกต่างกันมากน้อยเพียงใดและมีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งกับผู้ประกอบการ ภาครัฐ และผู้สนใจทั่วไป ได้เข้าใจถึงยุทธวิธีการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในช่วงวัฏจักรธุรกิจดังกล่าว งานศึกษานี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเทคนิค (Delphi Technique) ประกอบการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยที่เคยผ่านประสบการณ์วิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการมีความเห็นว่าวิกฤตเศรษฐกิจในรอบปัจจุบัน (พ.ศ.2551-2552) ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยไม่มากนัก แตกต่างจากเมื่อครั้งเกิดวิกฤตปี พ.ศ. 2540 ในเวลานั้นผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround Strategies) เช่น การลดขนาดองค์กร ตัดทอนค่าใช้จ่ายทุกด้าน และใช้วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจล่าสุดในครั้งนี้ ผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาด โดยยุทธวิธีการส่งเสริมการขายเพื่อเร่งการขายและการโอน เสริมกับมาตรการส่งเสริมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และให้ความสำคัญกับการเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉิน เป็นที่น่าสังเกตว่าในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาพบว่าผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยทางการเงินและประมาณการรายรับรายจ่ายอย่างรอบคอบ อีกทั้งยังให้ความสำคัญมากขึ้นกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน ในส่วนของกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ การปรับสัดส่วนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเน้นบริการหลังการขายและการบริหารชุมชน การออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น และการลดระยะเวลาการก่อสร้าง ส่วนกลยุทธ์ที่มีการใช้อย่างชัดเจนมากขึ้น ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย การพัฒนาในหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง การใช้สื่อออนไลน์ การเน้นกิจกรรมด้านสังคม/สิ่งแวดล้อม และ การพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่าผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งในช่วงธุรกิจตกต่ำ ช่วงฟื้นตัว และช่วงขยายตัว และไม่พบว่าผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ใดที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจกำลังเผชิญวิกฤตจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจโลกในครั้งนี้

ภาควิชา.....เคหะการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา.....เคหะการ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา.....2552.....

Chulalongkorn University
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

517 42611 25 : MAJOR HOUSING

KEY WORDS: / BUSINESS STRATEGIES / REAL ESTATE / ECONOMIC CRISIS

DARMRI PATTANA-ANAKE : BUSINESS STRATEGIES APPLIED BY REAL ESTATE ENTREPRENEURS DURING ECONOMIC CRISIS IN YEAR 1997 AND 2008. THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. TRIRAT JARUTHAT, 121 pp.

Over the past ten years, Thailand has experienced two major economic crises. One was in 1997 (the Tom Yum Kung Crisis) and the other was the Global Financial Crisis of 2008. This study examines the effects of these crises on the real estate business and the strategies that businesses used to cope with them. Additionally, it serves to provide entrepreneurs, the government sector and the general public with insights into the effectiveness of these strategies. The Delphi Technique was used in this study along with interviews of high-ranking managers in housing real estate.

It was found that entrepreneurs agreed that the 2008-2009 crisis did not affect their business as much as the 1997 crisis.

To cope with the 1997 crisis, they used turnaround strategies such as downsizing, expense cuts and morale boosting so that their employees would be more determined to improve their work quality. However, to cope with the 2008-2009 crisis, they focused on marketing strategies. They used sales promotions to expedite sales and transfer housing rights. In addition, they were supported by the government's measures to promote the real estate business and also set aside emergency funds. It was noted that entrepreneurs still made financial discipline a priority, and were careful about income and expenses and raising their employees' morale. The growth strategies that they considered most important were adjusting their products to meet their customers' demands, improving their after-sale services and community management, designing housing with an emphasis on functional uses and reducing the duration of construction period. The highlighted strategies were employing advanced technologies to improve living conditions, launching housing projects in various sites to distribute risk and using online media. The entrepreneurs also emphasized cultural/environmental activities and developing effective construction technologies. It can be concluded that entrepreneurs implemented different strategies in different situations. Employing different strategies is in line with strategic management concepts during recession/depression, recovery and expansion.

Department : ……Housing…… Student's Signature ……

Field of Study : ……Housing…… Advisor's Signature ……

Academic Year : ……2009……

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์นี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยได้รับคำแนะนำและเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดจาก รศ. ไตรรัตน์ จารุทัศน์ (อาจารย์ที่ปรึกษา) และความเมตตาจาก คุณอธิป พีชานนท์ (นายกกิตติมศักดิ์สมาคมอาคารชุด) คุณอิสระ บุญยัง (นายกสมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร) คุณกิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา (นายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย) คุณพิเชษฐ ศุภกิจจานุสันติ์ (กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)) ที่สละเวลาอย่างมากกับงานศึกษาวิจัยนี้ รวมถึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้แบ่งปันประสบการณ์ตรงซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัย ขอขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ เจ้าของบทความ ตำรา เอกสารต่างๆ ที่เป็นแหล่งอ้างอิงอันเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการวิจัยและการอภิปรายผล

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาทุกท่าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จลุล่วงบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ

กิตติกรรมประกาศ.....ฉ

สารบัญ.....ช

สารบัญตาราง.....ญ

สารบัญแผนผัง.....ฏ

สารบัญแผนภูมิ.....ฐ

บทที่ 1 บทนำ.....1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1

1.2 วัตถุประสงค์.....8

1.3 ขอบเขตงานวิจัย.....8

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....8

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....9

2.1 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์.....10

2.2 ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย.....13

2.3 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายด้านต่าง ๆ ในช่วง 30 ปี.....14

2.4 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....23

2.5 ปัจจัยที่มีผลกับการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์.....24

2.6 การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540.....25

2.7 ข้อพึงเรียนรู้จากวัฏจักรสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการอสังหาริมทรัพย์.....27

2.8 การแก้ปัญหาให้รอดจากวิกฤต.....27

2.9 วัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา.....28

2.10 สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551.....28

2.11 สถานการณ์เศรษฐกิจช่วงวิกฤต ปี พ.ศ.2551.....30

2.12 บทบาทของธนาคารกลางทั่วโลกในการแก้ปัญหา.....32

2.13 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์การเงินโลกต่อเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทย.....33

2.14 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์สหรัฐต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย.....35

2.15 แนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551.....37

หน้า

2.16 การบริหารจัดการความเสี่ยง.....38
2.17 การบริหารเชิงกลยุทธ์.....40
2.18 วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....44
สรุป.....45

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....53
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....53
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....56
3.3 สอบทวนผลการวิเคราะห์.....58
3.4 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา.....58
3.5 ข้อจำกัดของการศึกษา.....59
3.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....60
3.7 แผนผังการทำวิจัย.....63

บทที่ 4 สรุปผลการศึกษางานวิจัย.....64
4.1 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่มีการวิเคราะห์ว่าเป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540.....64
4.2 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2551.....66
4.3 สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่มีการวิเคราะห์ว่าเป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551.....67
4.4 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทางด้านที่อยู่อาศัย จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551.....68
4.5 สรุปผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....70
4.6 การเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาเศรษฐกิจ ในช่วง ปี พ.ศ.2540 และ 2551.....71
4.7 สรุปการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ.....77
4.8 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอก ในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต.....78
สรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยการเกิดวิกฤตจากมุมมองของผู้ประกอบการ.....88
สรุปผลการศึกษาด้านผลกระทบต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์.....88
สรุปผลการศึกษาการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ.....89

หน้า

บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....94
5.1 สรุปและอภิปรายผลด้านปัจจัยเหตุ.....90
5.2 ความเห็นของผู้ประกอบการต่อผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ
ในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551.....95
5.3 สรุปผลกระทบต่อผู้ประกอบการและผู้บริโภค.....97
5.4 สรุปและอภิปรายผลการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์.....98
5.5 สรุปและอภิปรายผลการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์.....100
5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....102

รายการอ้างอิง.....103
ภาคผนวก.....108
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....121

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 Real Estate Booms and Busts in U.S. History.....28
ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....48
ตารางที่ 2.3 วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง.....50
ตารางที่ 2.4 วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยและ
ปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง.....51
ตารางที่ 2.5 วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศสหรัฐอเมริกาและ
ปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ การเมือง.....52
ตารางที่ 3.1 การคำนวณค่าความคลาดเคลื่อนตามวิธีเดลฟายเทคนิค.....54
ตารางที่ 3.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทดสอบแบบสอบถาม.....55
ตารางที่ 3.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์.....56
ตารางที่ 3.4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์.....56
ตารางที่ 3.5 การแปลความหมายค่าเฉลี่ย.....58
ตารางที่ 3.6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทำการสอบทวนผลการวิเคราะห์.....58
ตารางที่ 3.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....60
ตารางที่ 4.1 ปัจจัยนโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน.....64
ตารางที่ 4.2 ปัจจัยผู้ประกอบการ ด้านการลงทุน.....65
ตารางที่ 4.3 ปัจจัยผู้ประกอบการ ด้านการเงิน.....65
ตารางที่ 4.4 ปัจจัยผู้ประกอบการด้านการตลาด.....66
ตารางที่ 4.5 ปัจจัยภายนอกประเทศ.....66
ตารางที่ 4.6 ปัจจัยภายในประเทศ.....67
ตารางที่ 4.7 ผลกระทบต่อธุรกิจ ด้านการเงิน.....68
ตารางที่ 4.8 ผลกระทบต่อธุรกิจ ด้านการตลาด.....69
ตารางที่ 4.9 ผลกระทบต่อธุรกิจ ด้านการก่อสร้าง.....69
ตารางที่ 4.10 ผลกระทบต่อผู้บริโภค.....70
ตารางที่ 4.11 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร.....71
ตารางที่ 4.12 กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง.....72
ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์.....73
ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านราคา.....74
ตารางที่ 4.15 กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง.....74
ตารางที่ 4.16 กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านการส่งเสริมการขาย.....75
ตารางที่ 4.17 กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านการโฆษณา.....76

หน้า

ตารางที่ 4.18 กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง.....77
ตารางที่ 4.19 ปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต.....78
ตารางที่ 4.20 ผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551.....80
ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540
และปี พ.ศ.2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์.....81
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นสาเหตุวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540
และวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551.....85
ตารางที่ 4.23 ผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551.....86

สารบัญแผนผัง

หน้า

แผนผังที่ 2.1 แสดงสาเหตุการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์.....30
แผนผังที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการเข่งขัน.....41
แผนผังที่ 3.1 แสดงขบวนการการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้เชี่ยวชาญ).....53
แผนผังที่ 3.2 แผนผังการวิจัยเดลฟายเทคนิค(Delphi Technique) และ
ขบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยญชาญ.....55
แผนผังที่ 3.3 แผนผังการทำวิจัย.....63
แผนผังที่ 3.4 ขั้นตอนการทำวิจัย.....64
แผนผังที่ 4.1 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551.....91
แผนผังที่ 4.2 ผลกระทบจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ.....92
แผนผังที่ 4.3 การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ.....93

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 2.1 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์.....11
แผนภูมิที่ 2.2 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์.....12
แผนภูมิที่ 2.3 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ แบ่งตามระยะเวลาการเกิด.....12
แผนภูมิที่ 2.4 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ไทย ในรอบ 40 ปี.....14
แผนภูมิที่ 2.5 FDI Inflow 15
แผนภูมิที่ 2.6 FDI Outflow.....15
แผนภูมิที่ 2.7 สัดส่วนของภาคเกษตรและอุตสาหกรรมในผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ.....16
แผนภูมิที่ 2.8 การเปลี่ยนแปลงราคาที่ดิน.....17
แผนภูมิที่ 2.9 ดัชนีตลาดหลักทรัพย์.....19
แผนภูมิที่ 2.10 อัตราแลกเปลี่ยนเปรียบเทียบอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน และอัตราดอกเบี้ยลูกค้าชั้นดี.....22
แผนภูมิที่ 2.11 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (Real GDP growth) 22
แผนภูมิที่ 2.12 อัตราการว่างงานทั่วประเทศ.....23
แผนภูมิที่ 2.13 ปริมาณการจดทะเบียนที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ปี 2531-2551.....26
แผนภูมิที่ 2.14 สินเชื่อที่อยู่อาศัย.....29
แผนภูมิที่ 2.15 ราคาขายเฉลี่ยนบ้านใหม่ในสหรัฐอเมริกา.....29
แผนภูมิที่ 2.16 เปรียบเทียบยอดขายและราคาขายเฉลี่ยบ้านใหม่ในสหรัฐอเมริกา.....32
แผนภูมิที่ 2.17 จำนวนบ้านค้างสต็อก.....32
แผนภูมิที่ 2.18 มูลค่าการส่งออกและนำเข้า.....35

บทที่ 1
บทนำ
การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2551

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้ผ่านวิกฤตเศรษฐกิจมาหลายครั้งนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2511 จนถึงปี พ.ศ.2551 รวมระยะเวลา 40 ปี เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในแต่ละครั้ง ธุรกิจต่างๆ จะได้รับผลกระทบมากน้อยแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้มีการศึกษาผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของไทยในช่วง 40 ปีที่ผ่านมา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจมาแล้วถึง 6 ครั้ง[1] และครั้งที่นับว่ารุนแรงที่สุดคือช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปีพ.ศ.2540 โดยในครั้งนั้นมีผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์หลายรายต้องเลิกกิจการไปเนื่องจากไม่สามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ส่วนบางรายต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะสามารถเดินหน้าต่อไป และพบว่ามีผู้ประกอบการที่สามารถแก้วิกฤตของตนเองและกลับมาขยายตัวต่อไปได้อย่างมั่นคงในปัจจุบัน จนในปี พ.ศ. 2551 ประเทศไทยได้ประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งนี้ก็ได้ส่งผลกระทบต่อหลายกลุ่มธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมที่พึ่งพิงการส่งออก ธุรกิจท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน แม้จะไม่รุนแรงเท่ากับครั้งเมื่อเกิดวิกฤตในปี พ.ศ. 2540 เราจึงไม่เห็นว่ามีผู้ประกอบการรายใดได้รับผลกระทบถึงขั้นต้องหยุดดำเนินกิจการ หรือเกิดปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรงจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจจนส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และนำมาซึ่งการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ในที่สุด

วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดขึ้นนั้นมีที่มาจากหลายปัจจัย เช่น การดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการส่งเสริมอุตสาหกรรมส่งออก นโยบายเสรีทางการเงิน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เองก็ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยเหตุที่ทำให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนั้น เมื่อเทียบเคียงกับวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นวิกฤตเศรษฐกิจที่เริ่มจากประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรี นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จนเป็นเหตุให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดวิกฤตสถาบันการเงิน จนกระทบถึงเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 เป็นวิกฤติที่เริ่มต้นจากประเทศไทย[2] และส่งผลไปยังประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค เช่น ประเทศมาเลเซีย ประเทศเกาหลี เป็นต้น ส่วนวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 เป็นวิกฤตที่เริ่มจากประเทศสหรัฐอเมริกา[3] ก่อนที่จะส่งผลกระทบไปทั่วโลก ทั้งยุโรปและเอเชีย เมื่อครั้งวิกฤตเศรษฐกิจ

---

[1] มานพ พงศทัต และไตรรัตน์ จารุทัศน์, "โอกาสและการทำธุรกิจ," เอกสารประกอบการบรรยาย วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ปี 2551.

[2] รวี ลงกานี, ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก : เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552), หน้า 39.

[3] กฤษดา แพทย์หลวง, ยาแก้พิษวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ (กรุงเทพมหานคร: ฐานบุ๊คส์, 2552), หน้า 59.

ปี พ.ศ.2540 ประเทศไทยสามารถแก้ปัญหาวิกฤตของประเทศด้วยการเติบโตของธุรกิจส่งออกและการท่องเที่ยว อันมีผลมาจากการลดค่าเงินบาทในขณะที่ประเทศในกลุ่มยุโรป หรือสหรัฐอเมริกาไม่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในขณะนั้นจึงยังคงมีกำลังซื้อซึ่งต่างจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ซึ่งส่งผลให้กำลังซื้อในประเทศสหรัฐอเมริกาเอง และประเทศในกลุ่มยุโรปกำลังซื้อลดลง

เนื่องจากปัญหาวิกฤตการเงินที่รุกลามจนส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจการผลิตจริงของประเทศเหล่านั้นที่มีธุรกรรมทางการเงินกับประเทศสหรัฐอเมริกา จึงทำให้ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจพึ่งพาการส่งออกและภาคบริการด้านการท่องเที่ยว จึงประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจจนทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติของประเทศติดลบในไตรมาส 4[4] ปี พ.ศ. 2551 และยังคงติดลบต่อเนื่องในไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 ของ ปี พ.ศ. 2552 แต่วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2551 นี้ ดูเหมือนว่าผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความพร้อมกว่าวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 จึงน่าสนใจว่ากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในการรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้งมีความแตกกต่างกันอย่างไร และจะเป็นไปได้หรือไม่ว่าวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งต่อไป ผู้ประกอบการอาจจะได้รับผลกระทบน้อยมากจนถึงไม่ได้รับผลกระทบใดเลยด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้มีการพัฒนาจนถึงจุดที่ทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีความแข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

ก่อนที่จะกล่าวถึงการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ในวิกฤติทั้ง 2 ครั้ง ต้องทำความเข้าใจกับธรรมชาติของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ว่าเป็นอย่างไร ปัจจัยใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบกับธุรกิจซึ่งผู้ประกอบการจะต้องนำมาพิจาณาประกอบการวางแผนและขบวนการการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งสามารถแยกเป็น ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ(Functional Strategy)[5]

วงจรชีวิตธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ทุกสิ่งในโลกล้วนเป็นอนิจจัง เป็นคำกล่าวที่เป็นสากลและเป็นจริง ทนทานต่อการพิสูจน์ ดังเช่นวงจรชีวิตของสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่มี เกิด แก่ เจ็บ ตาย สำหรับสินค้าก็มีวงจรชีวิตเช่นเดียวกัน วงจรชีวิตสินค้า(Product Life Cycle) ของสินค้าทั่วไป สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วงดังนี้ [6]

1. ขั้นแนะนำ (Introductory)
2. ขั้นเจริญเติบโต (Growth)
3. ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity)
4. ขั้นตกต่ำ (Decline)

เมื่อผู้ประกอบการจะส่งสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด ก็จะมีการจัดเตรียมแผนงานว่าจะเปิดตัวสินค้าอย่างไร ในจังหวะเวลาไหน โดยวิธีการอะไร ด้วยงบประมาณเท่าใด ซึ่งก็คือการใช้กลยุทธ์อะไรในการเปิดตัวสินค้าในช่วงแนะนำสินค้า และหากกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จ ก็จะนำมาสู่ช่วงการเจริญเติบโตของธุรกิจนั้น กลยุทธ์ใน

---

[4] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กรุงเทพธุรกิจ (29 กุมภาพันธ์ 2552)

[5] ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, องอาจ ปทะวนิช, นพพล ศรีวะรมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทน์, ชวลิต ประภาวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 45.

[6] เรื่องเดียวกัน, หน้า 143.

การดำเนินธุรกิจก็จะแตกต่างไปจากช่วงแนะนำสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสินค้าได้รับความสนใจและมีการเติบโตสูง มักจะดึงดูดให้มีสินค้าคู่แข่งเข้ามาเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดภายใต้สถานการณ์เช่นนี้กลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันเพื่อปกป้องสัดส่วนการตลาดของตนเอง และ/หรือ เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่ง จนถึงจุดที่เกิดการอิ่มตัวของธุรกิจจากทางด้านอุปสงค์ เช่น รสนิยมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี เป็นต้น จึงทำให้สินค้านั้นไม่สามารถขยายตัวต่อไปได้ ความสามารถในการทำกำไรลดลง หรืออาจจะเท่าเดิม กลยุทธ์ที่ใช้ในช่วงนี้จะเปลี่ยนแปลงจากช่วงที่มีการแข่งขันสูง เช่น ใช้งบการตลาดน้อยลง การทำให้สินค้าอยู่ในตลาดยาวนานที่สุดเพื่อสะสมกำไรเท่าที่จะสามารถทำได้จากตัวสินค้านั้น จนถึงจุดที่สินค้าไม่สามารถอยู่ต่อไปได้และต้องออกจากตลาดไปในที่สุด ตัวอย่างที่เห็นชัดสำหรับผู้ที่อยู่ในวัย 40 ปีขึ้นไป คือ สินค้าที่เรียกว่าวิทยุติดตามตัว (Pager) ที่เราได้เห็นเป็นประจักษ์ชัดเจนถึงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ การเกิด แก่ เจ็บ และตายของสินค้าตัวนี้ในช่วงเวลาไม่ถึง 10 ปีตั้งแต่เข้าสู่ตลาดจนปิดตัวลงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เองก็มีวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีการเฟื่องฟูและตกต่ำ(Boom and Burst Cycle) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ช่วงดังนี้ [7]

1. ช่วงฟื้นตัว (Recovering Period)
2. ช่วงเฟื่องฟูหรือช่วงบูม (Boom Period)
3. ช่วงถดถอย (Recession Period)
4. ช่วงฟุบหรือตกต่ำ (Burst Period)

สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของผู้คนและการค้าขาย เริ่มจากวัฏจักรของการฟื้นตัว เช่น หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ต้องมีการบูรณะสังขรณ์บ้านเมืองหลังสงคราม จึงมีการปรับปรุงทั้งที่อยู่อาศัยและแหล่งค้าขาย ซึ่งการฟื้นตัวของอสังหาริมทรัพย์เองก็เป็นตัวทวีคูณ (Mulitplier) ให้กับระบบเศรษฐกิจโดยรวม จนถึงช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เองก็จะเติบโตตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจไปด้วย จนเข้าสู่ช่วงของการฟื้นฟูซึ่งพบว่าบางครั้งการเติบโตมากเกินไปของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงดังกล่าวนี้ก็เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจจนมีผลกระทบกลับ มายังธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แต่ในบางคราวปัญหาอื่นก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบ อาทิ ปัญหาสงคราม ปัญหาราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ปัญหาทางด้านการเงิน เช่น สถาบันการเงินเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้สินเชื่อ ซึ่งนำไปสู่การถดถอยของธุรกิจ หากปัญหาไม่ได้รับการดูแลแก้ไขอย่างเหมาะสม ก็อาจทำให้เข้าสู่ช่วงตกต่ำในที่สุด และแต่ละช่วงของวัฏจักรอาจจะสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐ นโยบายภาคเอกชน การจ้างงาน ราคาน้ำมัน ภาวะเงินเฟ้ออัตราดอกเบี้ยเป็นต้น

สำหรับวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยนั้น[8] ได้มีการทำการศึกษาไว้โดย รศ.มานพ พงศทัต โดยรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี พศ. 2511-2550 ไว้ดังนี้

---

[7] พัลลภ กฤตยานวัช, "วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 22-23.

[8] มานพ พงศทัต และไตรรัตน์ จารุทัศน์, "โอกาสและการทำธุรกิจ," เอกสารประกอบการบรรยาย วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ปี 2551.

- พ.ศ. 2511-2516 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 1 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 1 / ปัญหาด้านการเมือง (14 ตุลาคม 2516)
- พ.ศ. 2517-2522 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 2 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 2 / ปัญหาด้านการเงิน (ทรัสต์ล้ม 14 เมษายน)
- พ.ศ. 2523-2527 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 3 ปัจจัยเหตุ ปัญหาด้านการเงิน (การลดค่าเงินบาท การจำกัดสินเชื่อที่อยู่อาศัยไม่ เกิน 18%)
- พ.ศ.2528-2533 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 4 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 3 / ปัญหาด้านการเมือง (สงครามอ่าวเปอร์เซีย) ปัญหาด้านการเงิน (ตลาดหุ้นตก)
- พ.ศ. 2534-2540 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 5 ปัจจัยเหตุ ปัญหาด้านการเงิน (ลดค่าเงินบาท ปิดสถาบันการเงิน 56 แห่ง)
- พ.ศ. 2541-2550 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 6 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 4 ปัญหาด้านการเมือง (การปฏิวัติ 19 กันยายน 2549) / ปัญหาด้านการเงิน (เงินเฟ้อทั่วโลก)

สรุปเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ทั้ง 6 ครั้งที่ผ่านมา เป็นปัญหาด้านการเมือง 3 ครั้ง ปัญหาด้านราคาน้ำมัน 4 ครั้ง และปัญหาด้านการเงินถึง 5 ครั้ง สำหรับวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ครั้งนี้นี้ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ คือ ด้านหนึ่งเป็นเรื่องของปัญหาด้านการเมืองตั้งแต่มีการทำปฏิวัติรัฐประหาร 19 กันยายน พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา รัฐบาลไทยเปลี่ยนหัวหน้ารัฐบาลถึง 3 รัฐบาล ท่ามกลางความขัดแย้งที่รุนแรงของสังคม เช่น กลุ่มผู้สนับสนุนอดีตนักการเมืองที่หนีคำพิพากษาของศาลฎีกาแผนกคดีอาญานักการเมือง และกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตย เหตุการณ์รุนแรงกลางกรุงเทพมหานครตำรวจสังหารผู้ชุมนุมด้วยอาวุธร้ายแรงเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2551 เหตุการณ์ปิดสนามบินสุวรรณภูมิช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 เสริมด้วยปัจจัยภายนอกประเทศคือการล้มละลายของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ เลห์แมนน์ บราเดอร์ เมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2551 และมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาลไทยในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ติดตามด้วยการเกิดความรุนแรงอีกครั้งในช่วงที่มีการจัดประชุมผู้นำอาเซียนในเดือนเมษายน พ.ศ. 2552 โดยกลุ่มผู้ประท้วงรัฐบาลจนนำไปสู่การจราจล ในขณะที่ปัญหาวิกฤตทางการเงินของสหรัฐอเมริกาอันเกิดจากความเฟื่องฟูของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของหลายประเทศในภูมิภาคอื่นทั้งในทวีปยุโรปและเอเชีย ประเทศไทยเองก็ได้รับผลกระทบจากคำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าที่ลดลง ความเชื่อมั่นผู้บริโภคต่ำลงทำให้มีผลกับการจับจ่ายใช้สอยภายในประเทศ ภาคการผลิตประสบปัญหา สถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อทั้งสินเชื่อโครงการและสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบในด้านยอดขายและการพัฒนาโครงการ

นโยบายภาครัฐกับผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

นโยบายของรัฐบาลเองก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้โดยตรงทั้งอาจจะเป็นนโยบายในการพัฒนาประเทศ นโยบายการค้า นโยบายทางการเงิน หรือแม้กระทั่งนโยบายการแก้ปัญหาเศรษฐกิจเองก็อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาได้เช่นเดียวกัน

หากศึกษาข้อมูลย้อนหลังไปในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ในระยะเวลา 10 ปีจะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2528 - 2540 ภาครัฐมีนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมเน้นการส่งออก (export-oriented industrialization)[9] อีกทั้งประเทศไทยยังได้รับผลกระทบจากข้อตกลงพลาซ่า แอคคอร์ด [10] (Plaza –Accord) ทำให้มีเม็ดเงินลงทุนจากต่างประเทศไหลเข้าประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการย้ายฐานการผลิตของนักลงทุนต่างชาติสู่ภูมิภาคเอเชียโดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่น การปฏิบัติตามพันธะสัญญาข้อ 8 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) และการใช้นโยบายเปิดเสรีทางการเงินโดยการอนุญาตกิจการวิเทศธนกิจ (Bangkok International Banking Facilities หรือ BIBFs)[11] ในขณะที่รัฐยังไม่มีความพร้อมในการเตรียมมาตรการรองรับการเปิดเสรีทางการเงินในขณะนั้น มีการลงทุนของผู้ประกอบการในประเทศสูงขึ้นเนื่องจากการมองเศรษฐกิจดีเกินจริง โดยการระดมเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์และการกู้ยืมเงินต้นทุนต่ำจากต่างประเทศ ตลาดอสังหาริมทรัพย์มีการขยายตัวสูงมากผิดปกติ จากการเก็งกำไรในธุรกิจนี้เศรษฐกิจประเทศไทยอยู่ในลักษณะของเศรษฐกิจฟองสบู่ (Bubble Economy) ในช่วงนี้เองที่เริ่มมีการโจมตีค่าเงินบาทเนื่องจากพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แท้จริงของประเทศไม่สามารถดำรงค่าเงินในขณะนั้นได้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้พยายามปกป้องค่าเงินจนไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ จนในที่สุดรัฐบาล ตัดสินใจประกาศลอยตัวอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท ส่งผลให้หนี้ต่างประเทศที่ผู้ประกอบการกู้ยืมมา กลายเป็นจำนวนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงค่าเงินบาทจาก 25 บาทเป็น 47-50 บาท ต่อเหรียญดอลลาร์สหรัฐ จนไม่สามารถบริหารสภาพคล่องและจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สถาบันการเงินได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์บางรายต้องปิดตัวลง เกิดโครงการทิ้งร้าง ผู้ประกอบการต้องดิ้นรนต่อสู้ทุกวิถีทางที่จะให้สามารถรอดผ่านพ้นวิกฤตในช่วงนั้นไปได้เกิดแนวทางการปรับตัวกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์กรโดยรวมในทุกฝ่ายทั้งทางด้านการเงิน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การผลิต และการบริหารกลยุทธ์การตลาด เช่น การปรับโครงสร้างหนี้ การปรับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน จนป็นนโยบายการบริหารการเงินในเวลาต่อมา การปรับลดขนาดองค์กร หรือการให้ความสำคัญกับการอบรมบุคคลากรมากขึ้น การปรับปรุงขบวนการผลิตเพื่อลดเวลาและต้นทุน และกลยุทธ์ในการทำตลาดเพื่อดึงกระแสเงินสดเข้าบริษัทฯ จนถึงการเตรียมพร้อมสะสมทุนในการขยายตัวต่อไป[12]

สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 2551 นี้ ซึ่งเป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจทั่วโลกซึ่งประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบด้วยดังที่กล่าวไปแล้ว เกิดจากนโยบายด้านการเงินของสหรัฐอเมริกาของนายอลัน กรีนสแปน อดีตประธานธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา (Fed)โดยการลดอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำลงเพื่อพยายามกระตุ้นเศรษฐกิจให้ฟื้นตัวจากวิกฤตธุรกิจดอทคอมซึ่งเฟื่องฟูมากจนเกิดฟองสบู่และแตกลงในที่สุดประกอบกับการก่อวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดซึ่งทำให้ความเชื่อมั่นผู้บริโภคต่ำลงธนาคารกลางของสหรัฐอเมริกาต้องคงนโยบายอัตราดอกเบี้ยต่ำ

---

[9] นลิน ฉัตรโชติธรรม และวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 57.

[10] เรื่องเดียวกัน.

[11] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 49.

[12] นลิน ฉัตรโชติธรรม และวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 56-60.

เพื่อกระตุ้นการใช้จ่าย ซึ่งมาตรการที่รัฐใช้นั้นได้ส่งผลดีกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในด้านที่อยู่อาศัยเป็นอย่างมาก เกิดอุปสงค์ด้านที่อยู่อาศัยสูงขึ้นมาก ผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ได้ตอบสนองด้วยอุปทานที่มากเป็นประวัติการณ์ในรอบ 10 ปี สถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยก็ได้สร้างนวตกรรมทางการเงินใหม่ๆ (Financial Engineering) คือ การนำสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์มาทำให้เป็นหลักทรัพย์หรือตราสารทางการเงิน (Mortgage-Backed Securitization : MBS)[13] , การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์แบบที่มีหลักประกัน (Credit Default Obligation : CDO) เพื่อตอบสนองความต้องการสินเชื่อที่สูงขึ้น เกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อเริ่มย่อหย่อนลง จึงเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ ที่พร้อมจะสร้างปัญหาได้หากมีปัญหาสภาพคล่องขึ้น ประกอบกับนวตกรรมทางการเงินที่มีการประกันตราสารหนี้ (Credit Default Swap : CDS)[14] ซึ่งเป็นการประกันความเสี่ยงหากมีการผิดนัดชำระหนี้ส่งต่อกันเป็นทอด ๆ จนไม่มีใครประเมินได้ว่าจะเกิดความเสียหายเพียงใดหากมีการผิดนัดชำระหนี้ขึ้น

วิกฤตเศรษฐกิจในครั้งหลังนี้ ถ้าจะตอบว่าอะไรเป็นสาเหตุการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทย ก็อาจจะกล่าวได้ว่ามาจากปัจจัยภายนอกประเทศ แต่ถ้าจะกล่าวถึงที่สุดว่าวิกฤตในสหรัฐนั้นเกิดจากอะไร ก็คงจะหนีไม่พ้นนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของรัฐภายใต้แนวคิดทุนนิยมเสรี

ผลกระทบต่อผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในครั้งนี้ดูจะไม่รุนแรงอย่างในครั้งที่ผ่านมา เนื่องจากปัจจัยเหตุที่แตกต่างกัน ระดับของผลกระทบจึงแตกต่างกันไปด้วย ในขณะเดียวกันแนวกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการก็มีการเปลี่ยนแปลงไปหลังจากการผ่านวิกฤตในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งใครจะแน่ใจได้ว่าถ้าไม่มีการปรับกลยุทธ์หลายอย่างจากวิกฤตในวันนั้น ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในวันนี้จะสามารถรับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ได้ดีเพียงใด

การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management)

จากปัจจัยแวดล้อมโดยสังเขปที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป(General Environment) อันได้แก่ ประชากรศาสตร์ (Demographic) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย(Politics Legal) เทคโนโลยี(Technology) เศรษฐกิจ(Economic) และสภาพแวดล้อมระดับโลก(Global) ซึ่งในแต่ละกลุ่มปัจจัยก็ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยอีกมากมายที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในขณะนั้น เช่น วิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่วนในปี พ.ศ. 2551 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจคือปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง[15]

ยังมีสภาพแวดล้อมอีกประเภทหนึ่งที่จะต้องวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนคือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน(Competitive Environment) ซึ่งนายไมเคิล พอร์เตอร์ได้พัฒนาโมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันดังนี้[16]

---

[13] รวี ลงกานี, ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก : เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552), หน้า 299.

[14] เรื่องเดียวกัน, หน้า 292.

[15] ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, องอาจ ปทะวนิช, นพพล ศรีวะรมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทน์, ชวลิต ประภาวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 56.

[16] เรื่องเดียวกัน, หน้า 61.

- อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด(The Threat of New Entrants to the market)
- อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต(The bargaining power of the firm's suppliers)
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ(The bargaining power of buyers)
- อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้(The threat of substitute products)
- การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น(The intensity of rivalry among competing firm)

การวิเคราะห์ SWOT analysis: จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส(Opportunity) และอุปสรรค(Threat) เพื่อเป็นการตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โอกาสจากปัจจัยภายนอก และปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้[17]

- S(Strength) : เป็นการวิเคราะห์ด้านทรัพยกรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน (Potential Strengths and competitive capabilities)
- W(Weakness) : จุดอ่อนด้านทรัพยากร และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน (Potential resource weakness and competitive deficiencies)
- O(Opportunities) : โอกาสของบริษัทที่มีศักยภาพ(Potential company opportunities)
- T(Threats) : (Potential threats to company well being)

การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบัน อาจจะมองย้อนไปเพียงปี พ.ศ. 2549 หลังการปฏิวัติรัฐประหาร กิจกรรมทางการตลาดหลายกิจกรรมต้องยกเลิกอย่างกระทันหันแม้ได้มีการดำเนินการไปแล้วบางส่วน เนื่องจากไม่ไว้วางใจในสถานการณ์ นักธุรกิจเรียนรู้ว่าปัญหาไม่สามารถจบได้เพียงข้ามคืนอย่างที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเมื่อครั้งเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ. 2535 การวางแผนการขยายตัวทางธุรกิจ หรือการเปิดโครงการ รวมถึงนโยบายโครงสร้างทางการเงินของการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไป การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกทั้งในด้านเศรษฐกิจมหภาคและปัจจัยภายนอกประเทศการให้ความสำคัญกับข้อมูลในอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯ ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจตั้งแต่ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ไปจนถึงระดับปฏิบัติ (Functional Strategy) มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและอุตสาหกรรมมากขึ้น ซึ่งมีส่วนสำคัญในการลดความเสียหายทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากถูกละเลย

เมื่อเชื่อมโยงเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจทั้งในยามปกติและในยามวิกฤตนั้น มีปัจจัยที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาเป็นจำนวนมาก และจากเหตุการณ์ในอดีตก็เป็นที่ประจักษ์ว่าการไม่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจนำมาซึ่งความเสียหายไม่เพียงแต่เฉพาะผู้ประกอบการในธุรกิจนั้นๆแต่ยังส่งผลกระทบถึงระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วยโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวจักร

[17] เรื่องเดียวกัน, หน้า 128-130.

สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากธุรกิจนี้ทำหน้าที่เป็นตัวทวีคูณ (Multiplier Effect) แก่อุตสาหกรรมต่อเนื่องถึง 2.5 เท่า[18] เมื่อใดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มดีขึ้น ธุรกิจต่อเนื่องอื่นก็จะเติบโตดีตามไปด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การประเมิน SWOT เพื่อนำไปสู่การจับคู่กลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท ว่าจะไปในทิศทางใดอย่างไร ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปรับกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมะสมและยั่งยืน ภายใต้ภาวะการณ์การแข่งขัน และพร้อมที่จะรับกับวัฏจักรของธุรกิจได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์เพื่อทำความเข้าใจกับการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ

2. เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วง ปี พ.ศ.2540 และ 2551 จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

3. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านกลุ่มประชากร

1.1 คัดเลือกจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยตรง จาก 3 สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทยและอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้แนะนำรายชื่อผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย เพื่อให้เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 11 ท่าน ให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ประมวลข้อมูลเกี่ยวกับวิกฤตเศรษฐกิจของไทยช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2551 เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของวิกฤต ผลกระทบ และการปรับตัวของภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ในการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจตามวงรอบธุรกิจในแต่ละช่วงได้อย่างเหมาะสม

2. เพื่อให้ผู้สนใจหรือนักลงทุนทั่วไปได้เข้าใจถึงวัฏจักรและการปรับตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ และสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการลงทุน

3. เพื่อเป็นประโยชน์แก่ภาครัฐในการเข้าใจถึงสภาพปัญหาและวิธีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเพื่อประกอบการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาของภาครัฐให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของภาคธุรกิจ

---

[18] เรื่องเดียวกัน, หน้า 133.

บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษานี้ผู้วิจัยพบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์

2.2 ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย

2.3 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายด้านต่าง ๆ ในช่วง 30 ปี

2.4 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2.5 ปัจจัยที่มีผลกับการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์

2.6 การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540

2.7 ข้อพึงเรียนรู้จากวัฏจักรสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการอสังหาริมทรัพย์

2.8 การแก้ปัญหาให้รอดจากวิกฤต

1. บริหารกระแสเงินสดกับทั้งด้านเจ้าหนี้และลูกหนี้
2. ภาครัฐช่วยเหลือ

2.9 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

2.10 สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

2.11 สถานการณ์เศรษฐกิจช่วงวิกฤตปี พ.ศ.2551

2.12 บทบาทธนาคารกลางทั่วโลกในการแก้ปัญหา

1. การลดอัตราดอกเบี้ย
2. มาตรการเสริมสภาพคล่อง
3. การเข้าช่วยเหลือสถาบันการเงินและเข้าไปเพิ่มทุนโดยทางการ
4. การค้ำประกันเงินฝากและหนี้สินของสถาบันการเงิน

2.13 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์การเงินโลกต่อเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทย

2.14 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย

- ผลกระทบต่ออุปสงค์
- ผลกระทบต่ออุปทาน

2.15 แนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

2.16 การบริหารจัดการความเสี่ยง

2.17 การบริหารเชิงกลยุทธ์

2.18 วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์[1]

วัฏจักรเฟื่องฟูและตกต่ำของตลาดอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัย นับว่าเป็นธรรมชาติ หรือเป็นธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นตามพลังขับเคลื่อนของอุปสงค์และอุปทานในตลาด ทั้งนี้ วัฏจักรเฟื่องฟูและตกต่ำของตลาดที่อยู่อาศัยอาจแบ่งเป็น 4 ช่วงย่อย ดังนี้

1. **ช่วงฟื้นตัว** เมื่อราคาที่อยู่อาศัยอยู่ในระดับที่ตกต่ำมากรัฐบาลมักจะใช้มาตรการต่าง ๆ ในการกระตุ้นตลาด เช่น นโยบายด้านภาษีอากร นโยบายด้านอัตราดอกเบี้ยหรือนโยบายส่งเสริมการลงทุนเพื่อกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจที่ทำให้ประชาชนจะเริ่ม มีรายได้มากขึ้น ซึ่งเมื่อประกอบกับราคาขายลดต่ำลงมาก จะทำให้ประชาชนเกิดกำลังซื้อหรือความต้องการซื้อขึ้นมาใหม่ การดูดซับที่อยู่อาศัยส่วนเกินในตลาดก็จะมีมากขึ้น ตลาดก็จะเริ่มฟื้นตัวจากภาวะตกต่ำ และทำให้มีการลงทุนในโครงการใหม่เพิ่มขึ้น ราคาที่ดินและที่อยู่อาศัยก็จะเริ่มมีแนวโน้ม ขยับตัวสูงขึ้น

2. **ช่วงเฟื่องฟูหรือช่วงบูม** เป็นช่วงที่ราคาที่ดินและที่อยู่อาศัยจะพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีการกว้านซื้อทั้งจากผู้ประกอบการ และนักเก็งกำไร ในขณะเดียวกันความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยจะเพิ่มสูงขึ้นมาก จนหน่วยขายที่อยู่อาศัยที่มีอยู่ในตลาดสนองตอบไม่ทัน ผลักดันให้ราคาที่อยู่อาศัยเพิ่มสูงขึ้นอีก ซึ่งจากการที่ราคาที่อยู่อาศัยเพิ่มสูงขึ้นนี้ จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการจัดสรรหันมาลงทุนการผลิตเพิ่มขึ้น เพราะสามารถขายได้ดีและมีกำไรสูง ในช่วงนี้จะกระตุ้นให้ผู้ซื้อที่อยู่อาศัยจำนวนหนึ่งที่ซื้อโดยไม่มีความจำเป็นในการอยู่อาศัยแท้จริง แต่เป็นการซื้อเพื่อมุ่งเก็งกำไรมากขึ้น เนื่องจากราคาที่ดินและที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้น สถาบันการเงินยังแข่งขันกันปล่อยสินเชื่อกันเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเห็นว่าความเสี่ยงในด้านสินเชื่อต่ำ จากการที่มูลค่าทรัพย์สินซึ่งใช้เป็นหลักประกันมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดเวลา ภาวะซื้อง่ายขายคล่องทำให้ผลตอบแทนการลงทุนหรือกำไรของผู้ประกอบการหรือนักเก็งกำไรมีมากขึ้นกระตุ้นให้ผู้ประกอบการและนักเก็งกำไรรายใหม่เพิ่มขึ้นอีก

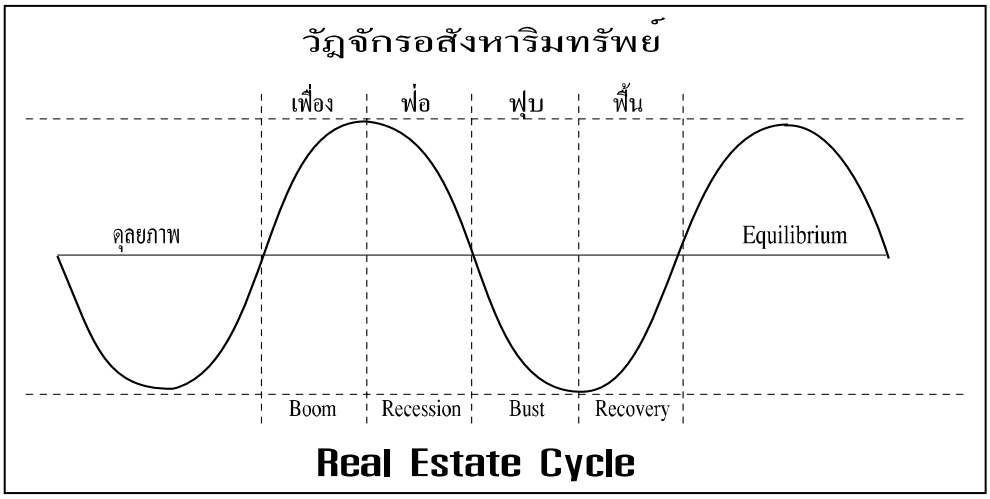
3. **ช่วงฝ่อหรือถดถอย** ในช่วงนี้ การผลิตที่อยู่อาศัยจะมีปริมาณที่มีมากเกินความต้องการ (Over supply) จนทำให้เกิดการแข่งขันด้านการตลาดและการขายอย่างรุนแรงเพื่อแย่งชิงตลาด ซึ่งมีจำกัดลง เนื่องจากราคาที่สูงมากจนกำลังซื้อตามไม่ทัน ราคาขายที่ดินและที่อยู่อาศัยที่เคยพุ่งสูงในช่วงบูม จึงค่อย ๆ ชะลอตัวลง จนกระทั่งราคาค่อนข้างจะทรงตัว และไม่คุ้มกับการลงทุนเพื่อขายต่ออีกต่อไป เพราะมูลค่าเพิ่มของทรัพย์สินจะลดต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ดังนั้นการซื้อเพื่อเก็งกำไรจะหายไปจากตลาด การซื้อจะมาจากผู้ที่ต้องการซื้อเพื่ออยู่อาศัยจริงเท่านั้น แต่เนื่องจากราคาบ้านที่ขยับตัวเพิ่มขึ้นมาก ในช่วงตลาดบูมสูงเกินกว่าที่ประชาชนทั่วไปที่จะซื้อหาบ้านหลังแรกจะซื้อได้ เนื่องจากรายได้มิได้เพิ่มขึ้นในระดับที่ไล่ทันราคาบ้าน ความต้องการซื้อโดยรวมจึงเริ่มหดตัวลงอย่างเห็นได้ชัด

4. **ช่วงฟุบหรือตกต่ำสุด** ในช่วงนี้แม้ว่าโครงการใหม่จะขึ้นน้อยลง แต่โครงการที่ต้องทำการก่อสร้างให้แล้วเสร็จยังมีอยู่มาก และปริมาณเหลือขายยังมีมาก ในขณะที่กำลังซื้อยังคงหดตัว ทำให้ราคาที่ดินและที่อยู่อาศัยทรงตัวต่อไป แม้ว่าต้นทุนการผลิตจะสูงขึ้น และหากมีสถานการณ์ใดก็ตามที่ส่งผลกระทบทางลบต่อ

---

[1]พัลลภ กฤตยานวัช, “วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 22-23.

กำลังซื้อของประชาชนเข้ามาสมทบ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะตลาดหุ้นซบเซา ภาวะเงินตึงและอัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงมาก เกิดความไม่สงบภายในประเทศหรือต่างประเทศ ภาวะว่างงาน หรือภาวะอุบัติภัยต่าง ๆ เกิดขึ้นด้วยแล้ว ภาวะตลาดที่อยู่อาศัยที่อยู่ในระยะถดถอย ก็จะกระชากตัวให้ไหลเลื่อนลงจนกระทั่งเข้าสู่ “ภาวะตกต่ำ” หรือหากภาวะนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงในลักษณะที่เรียกว่า “ฟองสบู่แตก” กล่าวคือ ราคาบ้านและที่ดินจะลดลงรุนแรง (มักจะมากกว่าร้อยละ 20ใน 1-2 ปี) บ้านจะมีเหลือขายมากผู้ประกอบการจะขาดทุน ผู้ประกอบการและผู้ซื้อจะค้างชำระหนี้สถาบันการเงินสูงขึ้นจนกระทั่งเกิดภาวะที่รุนแรงที่สุดคือ เกิดภาวะวิกฤตต่าง ๆ ขึ้น ได้แก่ การล้มละลายของผู้ประกอบการจัดสรร การล้มของสถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย รวมทั้งการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศติดตามมา

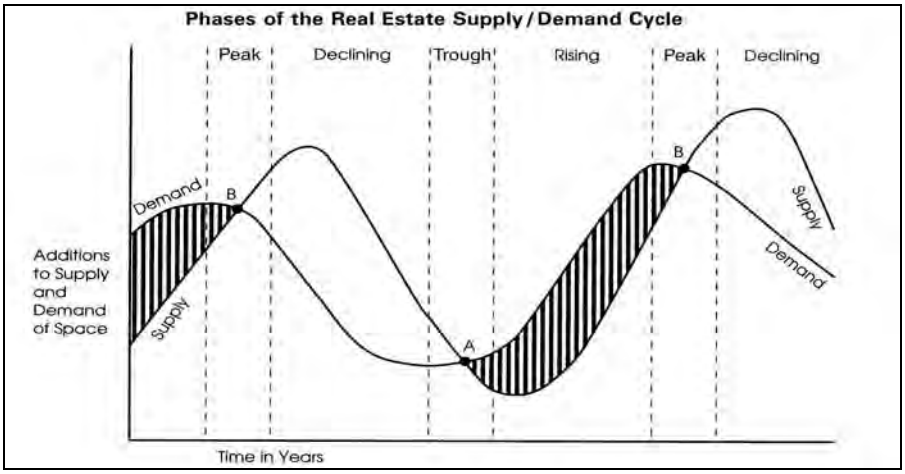


แผนภูมิ 2.1 : วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์

Pyhrr, Webb and Born (1994:476)[2] ได้กล่าวถึงวัฏจักรของธุรกิจว่า ในช่วงเศรษฐกิจเติบโต วัฏจักรช่วงฟื้นตัวและเฟื่องฟูจะมีระยะเวลา(เป็นปี) ยาวนานกว่าวัฏจักรถดถอยและตกต่ำ โดยแล้วเฉลี่ยระยะเวลาของช่วงเฟื่องฟู(good time) จะยาวนานกว่าช่วงตกต่ำ(bad times)สำหรับนักลงทุน แนวโน้มระยะยาวของเส้นระดับอุปสงค์(Demand) และอุปทาน (Supply) จะมีความชันสูงขึ้นและมีจุดสูงสุดในวัฏจักรรอบใหม่(จุด B)อยู่เหนือระดับสุงสุดของวัฏจักรในรอบที่ผ่านมา ซึ่งแนวโน้มในลักษณะนี้จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามหากอยู่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ สำหรับการเปลี่ยนแปลงของอุปทานค่อนข้างจะมีความเปราะบางมากกว่าการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ ความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการและสถาบันการเงินเป็นสาเหตุที่ทำให้อุปทานสูงเกินความต้องการของตลาดในช่วงจุดสูงสุดของวัฏจักร และหากผู้ประกอบประเมินสถาการณ์ในด้านลบต่อสภาวะธุรกิจ อุปทานจะลดต่ำกว่าอุปสงค์ในช่วงที่วัฏจักรถึงจุดต่ำสุด วัฏจักรของอุปสงค์จะนำอุปทานอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากกระบวนการของระยะเวลาในการวางแผนพัฒนาโครงการและการจัดสรรเงินทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ในทันที หรือการหยุดการผลิตอย่างฉับพลันในขณะที่อุปสงค์ลดลง

---

[2] Stephen A. Pyhrr, Stephen E. Roulac and Waldo L. Born, “ Real Estate Cycles and Their Strategic Implications for Investors and Portfolio Managers in the Global Economy,” Journal of Real Estate Research 18, 1 (1999) : 32.



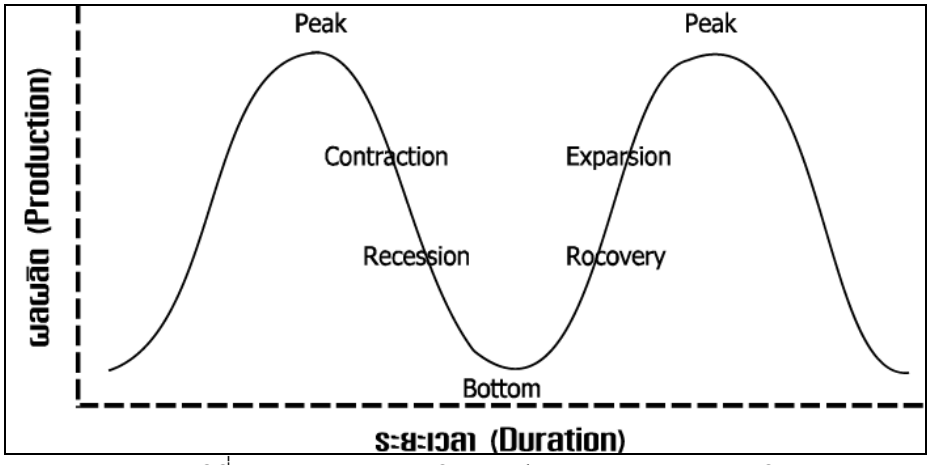
แผนภูมิ 2.2 : วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์

การแบ่งวัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ตามระยะเวลาการเกิด[3]

1. **วัฏจักรระยะสั้น** (Short Cycle) มีรอบระยะเวลา 3-5 ปี วัฏจักรนี้เกิดจากผลเกี่ยวเนื่องกับความต้องการใช้พื้นที่หรือที่อยู่อาศัยตามรอบวัฏจักรขึ้นลงของธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป (Business Cycle)

2. **วัฏจักรระยะกลาง (Major Cycle)** มีระยะเวลา 9-10 ปี วัฏจักรนี้เกิดจากเหตุผลที่ว่า การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ใช้ระยะเวลายาวนาน (Supply-side production lag) ในการตอบสนองต่ออุปสงค์ที่เกิดจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจ (Business Cycle Boom) ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาอาคารทุกประเภท โดยเฉพาะอาคารสำนักงานและโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ

3. **วัฏจักรระยะยาว** (Long Swing) มีรอบระยะเวลา 20-30 ปี เป็นเรื่องของการตอบสนองต่อการขยายตัวของเมือง ทั้งนี้เริ่มจากเมืองหลวงและเมืองใหญ่ (Wave of Urbanization) ตามสภาพการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโดยทั่วไป



แผนภูมิที่ 2.3 : วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามระยะเวลาการเกิด

[3] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 46.

2.2 ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย[4]

หมายถึง ภาวะตลาดที่มีการซื้อขายที่อยู่อาศัยกันมากผิดปกติ ทำให้ราคาซื้อขายปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทั่งถึงจุดที่สูงเกินกว่าพื้นฐานความเป็นจริงมาก จนตลาดมีสภาพโป่งพองคล้ายกับฟองสบู่ ซึ่งเมื่อถึงจุดหนึ่งฟองสบู่นี้ก็แตก นั้นคือราคาที่พุ่งสูงอย่างผิดปกตินั้นได้กลับตกลงหรือปรับลดลงมาอย่างรวดเร็วและรุนแรง ที่เรียกกันว่า “ฟองสบู่แตก” (Bubble Burst) หรือ “ราคาที่อยู่อาศัยร่วง” (House Price Crash)

คำว่า “ราคาสูงเกินกว่าพื้นฐานความเป็นจริง” (Fundamental Price/Value) หมายถึง สูงกว่ามูลค่าพื้นฐานที่แท้จริงของทรัพย์สินมาก หรือสูงกว่าระดับรายได้ของประชาชนทั่วไปที่จะรองรับการซื้อขายและการผ่อนชำระหนี้ต่อไปได้ หรือมองในแง่ของการลงทุนการซื้อขายก่อให้เกิดกำไรหรือผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงผิดปกติจากการลงทุนทั่วไป ซึ่งราคาที่สูงเกินจริงนั้น ส่วนใหญ่มักมาจากการซื้อขายเพื่อการเก็งกำไร (Speculation) ที่มิใช่ซื้อเพื่อการอยู่อาศัยเองด้วย

ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย เป็นภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวในประวัติศาสตร์ ทั้งในตลาดระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือในระดับโลก ในอดีตที่ผ่านมาฟองสบู่ที่อยู่อาศัย ได้เกิดขึ้นและแตกสลายไปในหลายประเทศทั่วโลก เช่นในสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย จีน ฮ่องกง ซึ่งการแตกสลายของฟองสบู่ที่อยู่อาศัย ได้นำความเสียหายอย่างมากทั้งต่อผู้ซื้อบ้าน ผู้ประกอบการ สถาบันการเงินและภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและความรุนแรงของฟองสบู่ที่เกิดขึ้นในอนาคต ฟองสบู่ที่อยู่อาศัยที่แตกอย่างรุนแรง ก็ยังอาจเกิดขึ้นได้อีก หากผู้เกี่ยวข้องไม่ตระหนักถึงปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้น และไม่หามาตรการป้องกันที่เหมาะสม

วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ไทยในรอบ 40 ปี[5]

สำหรับวัฏรจักรอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยนั้น ได้มีการทำการศึกษาไว้โดย รศ.มานพ พงศทัต โดยรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี พศ. 2511-2550 ไว้ดังนี้

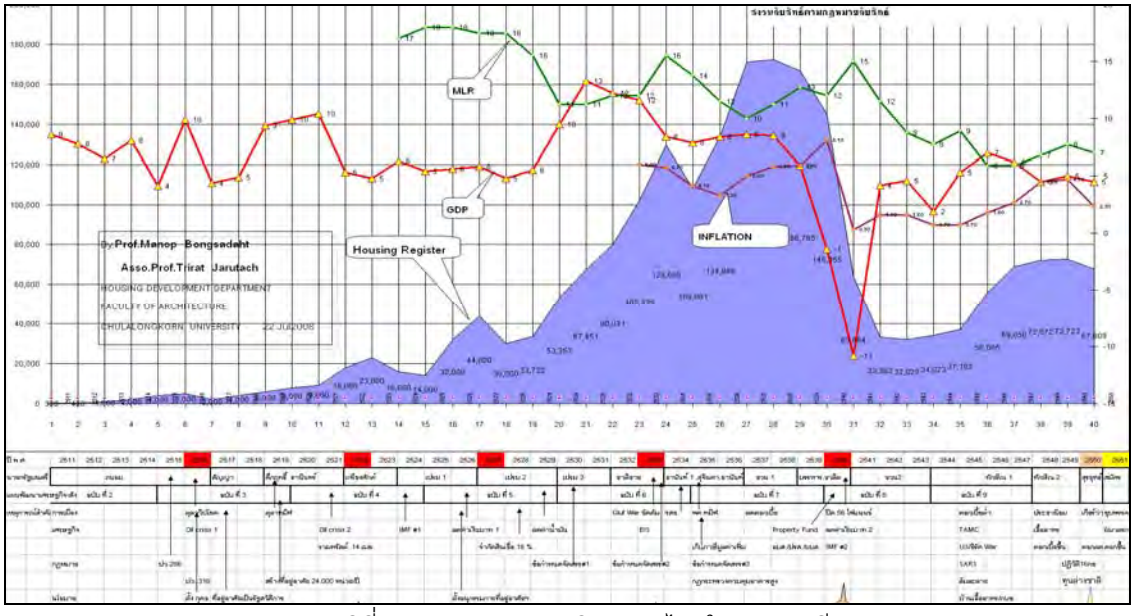
- พ.ศ. 2511-2516 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 1 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 1 / ปัญหาด้านการเมือง (14 ตุลาคม 2516)
- พ.ศ. 2517-2522 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 2 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 2 / ปัญหาด้านการเงิน (ทรัสต์ล้ม 14 เมษายน)
- พ.ศ. 2523-2527 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 3 ปัจจัยเหตุ ปัญหาด้านการเงิน (การลดค่าเงินบาท การจำกัดสินเชื่อที่อยู่อาศัยไม่ เกิน 18%)
- พ.ศ. 2528-2533 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 4 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 3 / ปัญหาด้านการเมือง (สงครามอ่าวเปอร์เซีย) ปัญหาด้านการเงิน (ตลาดหุ้นตก)
- พ.ศ. 2534-2540 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 5 ปัจจัยเหตุ ปัญหาด้านการเงิน (ลดค่าเงินบาท ปิดสถาบันการเงิน 56 แห่ง)

---

[4] พัลลภา กฤตยานวัช, “ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย,” วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 28.

[5] มานพ พงศทัต และไตรรัตน์ จารุทัศน์, “โอกาสและการทำธุรกิจ,” เอกสารประกอบการบรรยาย วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ปี 2551.

- พ.ศ. 2541-2550 วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ครั้งที่ 6 ปัจจัยเหตุ วิกฤตราคาน้ำมัน ครั้งที่ 4 ปัญหาด้านการเมือง (การปฏิวัติ 19 กันยายน 2549) / ปัญหาด้านการเงิน (เงินเฟ้อทั่วโลก)



แผนภูมิที่ 2.4 : วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ไทยในรอบ 40 ปี

2.3 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายด้านต่าง ๆ ในช่วง 30 ปี[6]

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมาจะเป็นประโยชน์ในการประเมินภาพเศรษฐกิจในอนาคต ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น บทเรียนในอดีตและความเข้าใจในระบบเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งในระยะต่อไป

ช่วงปี พ.ศ. 2519-2527

เป็นช่วงที่ประเทศเริ่มปรับเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า (import-substitution) มาเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (export-diversification) มากขึ้น เหตุผลหลักที่มีการปรับเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจเกิดจากปัญหาหลายประการของการดำเนินนโยบายในช่วงก่อนหน้า ประเด็นที่สำคัญ คือ ขีดจำกัดของตลาดภายในประเทศและการขาดดุลการค้าอย่างต่อเนื่อง เพราะต้องพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบและสินค้าทุนจำนวนมาก ซึ่งมาตรการที่นำมาใช้ในขณะนั้น ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการลงทุน และมาตรการขอคืนและชดเชยภาษีแต่เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกขณะนั้นที่ยังคงชะลอตัวอยู่ นโยบายการส่งเสริมการส่งออกในช่วงเริ่มต้น จึงยังให้ผลที่ไม่น่าพอใจนัก ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่เศรษฐกิจไทยต้องเผชิญกับปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างมาก โดยเฉพาะจากผลกระทบของความไม่สมดุลของโครงสร้างเศรษฐกิจในด้านการค้าและราคา ภาวะเศรษฐกิจโลกซบเซา และวิกฤตราคาน้ำมันแพงครั้งที่ 2 พ.ศ.2522

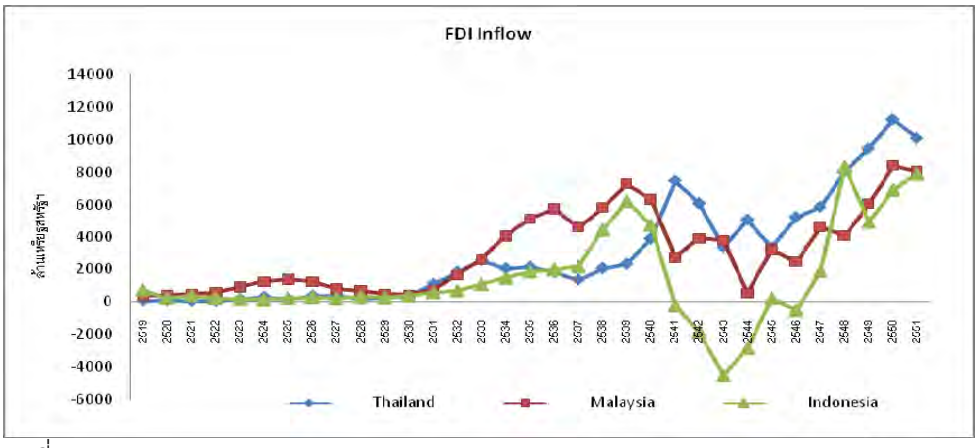
---

[6] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 56-57.

ช่วงปี พ.ศ. 2528-2540

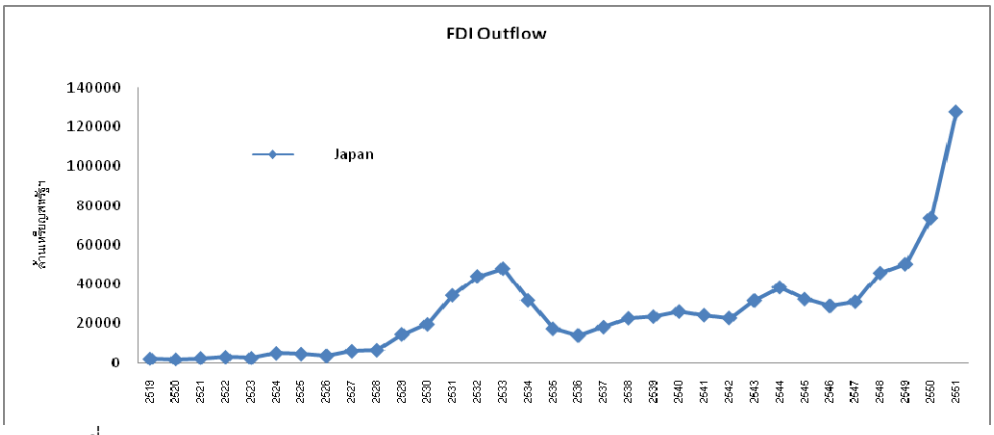
ในช่วงต้นเศรษฐกิจเติบโตอย่างก้าวกระโดด เป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจ มาเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมเน้นการส่งออก อย่างเต็มกำลัง ในขณะเดียวกัน ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากข้อตกลงพลาซ่า แอคคอร์ด[7] ในปี พ.ศ. 2528 ซึ่งข้อตกลงนี้เกิดจากสหรัฐอเมริกาได้ประสบกับปัญหาของการแข็งค่าของเงินดอลล่าร์ อันเนื่องมาจากนโยบายการเงินที่เข้มงวดเพื่อรักษาอัตราเงินเฟ้อให้อยู่ในระดับต่ำกอปรกับการขาดดุลการค้าอย่างต่อเนื่อง สหรัฐอเมริกาจึงได้เจรจาขอความร่วมมือจากประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ (G7) เพื่อเข้ามาช่วยแทรกแซงให้ค่าเงินดอลล่าร์อ่อนลง ทำให้ค่าเงินเยนและค่าเงินของประเทศอุตสาหกรรมใหม่แข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับดอลล่าร์สหรัฐทำให้นักธุรกิจในประเทศเหล่านี้มีต้นทุนการผลิตสูงขึ้นกว่าเดิม จำเป็นต้องย้ายฐานการผลิตมาในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย เป็นต้น

แผนภูมิที่ 2.5 : FDI Inflow



ที่มา : UNCTAD FDI database

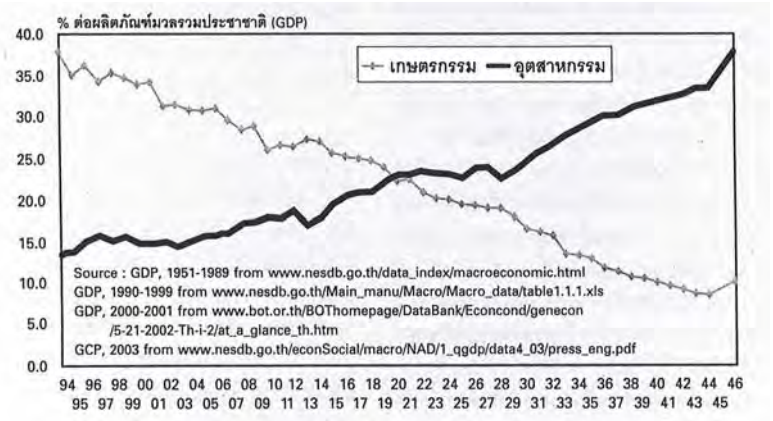
แผนภูมิที่ 2.6 : FDI Outflow



ที่มา : UNCTAD FDI database

[7] โสภณ พรโชคชัย, “วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 40.

โดยในช่วงระหว่างปี พ.ศ.2530-2532 ได้มีเม็ดเงินลงทุนไหลเข้าประเทศไทยจำนวนมาก โดยประมาณครึ่งหนึ่งของเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งหมดเป็นเงินลงทุนจากประเทศญี่ปุ่น อุตสาหกรรมที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนต่างชาติเป็นพิเศษ คือ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก (labour-intensive) เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอและรองเท้า เป็นต้น โดยนักลงทุนส่วนใหญ่เห็นว่าประเทศไทยมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำและแรงงานส่วนใหญ่มีการศึกษาขั้นต้นที่ดี ประกอบกับการที่ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ ขณะเดียวกันการที่ประเทศไทยผูกค่าเงินบาทกับเงินดอลล่าร์สหรัฐฯ จึงทำให้เงินบาทอ่อนค่าตามไปด้วย และช่วยให้ราคาสินค้าไทยอยู่ในระดับที่ต่ำและสามารถส่งออกได้เพิ่มขึ้น โดยเป็นที่น่าสังเกตว่า สัดส่วนการส่งออกภาคอุตสาหกรรมได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนมีสัดส่วนที่สูงกว่าการส่งออกภาคเกษตรกรรมในช่วงหลังปี พ.ศ.2528 นอกจากนี้ การที่บริษัทต่างประเทศโดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และไต้หวันได้ย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทย ทำให้สัดส่วนการผลิตและการส่งออกของผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นกลางและสูงเพิ่มขึ้นและทำให้โครงสร้างอุตสาหกรรมไทยนั้นเปลี่ยนไปโดยอุตสาหกรรมประเภทที่ใช้แรงงานมาก (labour-intensive) เริ่มมีสัดส่วนที่น้อยลง



แผนภูมิที่ 2.7 : สัดส่วนของภาคเกษตรและอุตสาหกรรมในผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

เหตุการณ์สำคัญในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจ

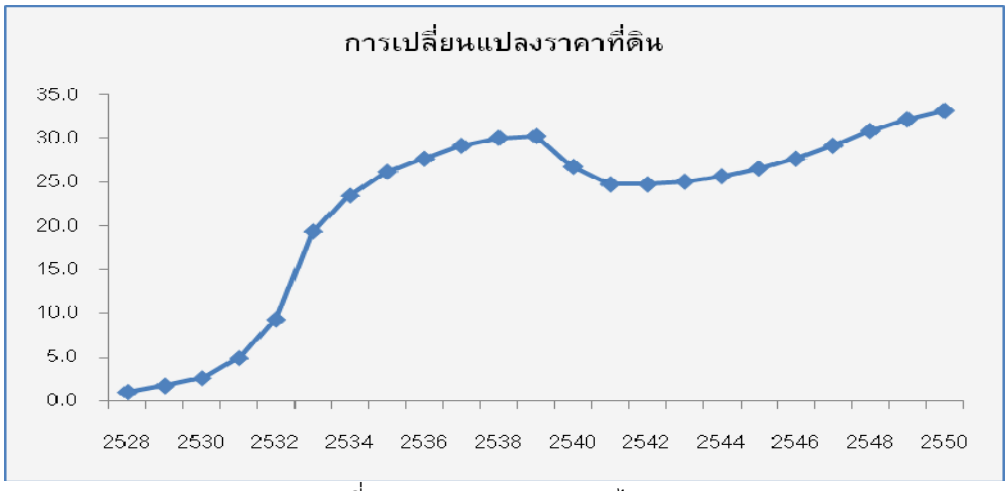
ปี พ.ศ. 2531 พื้นที่จังหวัดระยองเปรียบเสมือน “ทองคำ” ซึ่งเป็นผลพวกมาจากแผนรัฐบาลที่ต้องการผลักดันให้ “อีสเทิร์น ซีบอร์ด” เกิดขึ้นในจังหวัดระยอง ด้วยเงินลงทุนกว่าแสนล้านบาท ส่งผลให้มีผู้ลงทุนเข้ากว้านซื้อที่ดินในจังหวัดระยองสูงขึ้นอย่างมาก เพียง 10 เดือนของปี พ.ศ.2531 วันหนึ่งๆ มีการซื้อขายเปลี่ยนมือไม่ต่ำกว่า 200 ราย คิดเป็นมูลค่ากว่า 10,000 ล้านบาท โดยเฉพาะที่อำเภอบ้านฉางมีการเปลี่ยนแปลงราคาทุกวัน และมีการซื้อขายสูงขึ้นถึง 100,000 บาทต่อไร่ ทั้งนี้ราคาที่ดินจะแบ่งออกเป็นหลายโซน เช่น เขตโซนทะเล ราคาจาก 60,000 บาทต่อไร่ สูงขึ้นถึง 3 ล้านบาทต่อไร่ โซนชานเมืองและในเมือง จากไร่ละ 1 ล้านบาทเพิ่มเป็น 8 ล้านบาทต่อไร่ โซนอุตสาหกรรมจากไร่ละ 40,000 บาท เป็น 200,000 บาท[8] ขณะเดียวกันราคาที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเติบโตสูงมากโดยเฉพาะตั้งแต่ ปี พ.ศ.2528-2533[9]

---

[8] ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ, 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 32.

[9] โสภณ พรโชคชัย, “วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 42

แผนภูมิที่ 2.8 : การเปลี่ยนแปลงราคาที่ดิน



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2532 ที่ประเทศไทยเริ่มมีการผ่อนคลายทางด้านเพดานอัตราดอกเบี้ย และมีการเปิดเสรีทางการเงินให้มีเงินทุนจากต่างประเทศสามารถไหลเข้า-ออกประเทศได้มากขึ้นในช่วงต่อมา ได้ส่งผลให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยในประเทศกับอัตราดอกเบี้ยของโลกมีการเคลื่อนไหวผันผวนมากขึ้นกว่าในช่วงก่อนหน้า[10]

ปี พ.ศ. 2533 ได้มีการรับเงื่อนไขที่จะปฏิบัติตาม พันธะข้อ 8 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ที่ให้ประเทศไทยยกเลิกการควบคุมขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากการที่ไทยเปิดเสรี เช่นนี้ประกอบกับการยกเลิกเพดานเงินฝากออมทรัพย์และประจำประเภทต่าง ๆ ทำให้มีเงินทุนจากต่างประเทศทะลักเข้ามาอย่างมากมาย เพื่อหาผลประโยชน์จากส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยระหว่างประเทศ โดยในขณะนั้นอัตราดอกเบี้ยต่างประเทศต่ำกว่าในไทยมาก[11]

การผูกค่าเงินบาทไว้กับค่าเงินต่างประเทศโดยเฉพาะสกุลดอลล่าร์สหรัฐฯเป็นหลัก ทำให้อัตราดอกเบี้ยของประเทศไทยในช่วงดังกล่าวมักเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกับอัตราดอกเบี้ยสหรัฐฯ เพื่อรักษาให้อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับดอลล่าร์สหรัฐฯ ค่อนข้างคงที่ โดยในภาพรวมอัตราดอกเบี้ยของไทยมักจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยของสหรัฐฯ เนื่องจากเศรษฐกิจประเทศไทยได้ประสบกับปัญหาการขาดดุลการค้าอย่างยาวนานจากการที่ระดับเงินออมภายในประเทศมีไม่เพียงพอต่อความต้องการลงทุนภายในประเทศซึ่งสูงมาก จึงต้องมีการนำเข้าเงินทุนจากต่างประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อชดเชยกับระดับการออมที่มีไม่เพียงพอ นอกจากนี้ การขาดดุลการค้าอย่างยาวนาน ยังทำให้ประเทศไทยต้องสูญเสียเงินตราต่างประเทศเพื่อที่จะรักษาค่าของเงินบาทไว้ให้อยู่ในระดับเดิมได้ ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยในประเทศไทยในขณะนั้นจึง จำเป็นต้องอยู่ในระดับสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยต่างประเทศเพื่อดึงดูดให้มีเงินทุนไหลเข้ามาชดเชยการขาดดุลการค้าและรักษาค่าของเงินบาทให้อยู่ในระดับที่ต้องการ อย่างไรก็ดี ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยระหว่างไทย

---

[10] จิระพล มหุตติการ และนงนุช บุญกาญจนพาณิชย์, "วัฏจักรอัตราดอกเบี้ยไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 64.

[11] สนธยา วนิชวัฒนะ," วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 44-50.

กับสหรัฐอเมริกาในแต่ละช่วงอาจแตกต่างกันได้โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจการเงินและขาดดุลบัญชีเดินสะพัดของประเทศ รวมถึงการไหลเข้า-ออกของเงินทุนจากต่างประเทศในช่วงนั้น ๆ

ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในลักษณะของวัฏจักรอัตราดอกเบี้ยในแต่ละช่วงมักจะเป็นปัจจัยจากภาวะเศรษฐกิจและทิศทางของนโยบายการเงินของโลกโดยรวม ในขณะที่ปัจจัยภายในประเทศเองรวมถึงการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดและการไหลเข้า-ออกของเงินทุนจากต่างประเทศจะเป็นปัจจัยรอง[12]

ปี พ.ศ. 2535 เป็นปีแห่งการปฏิรูปทางการเงินครั้งยิ่งใหญ่ มีการผ่อนคลายข้อจำกัดการดำเนินงานและขยายขอบเขตธุรกิจของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน เพื่อปูทางสู่การเป็น “ศูนย์กลางทางการเงิน” ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ หรือจะกล่าวว่าปีนี้เป็นจุดเริ่มต้นของเศรษฐกิจและการเงินไทยถูก “เชื่อมโยง”เข้าสู่ระบบการเงินของโลก

การผ่อนคลายมาตรการทางการเงิน เริ่มด้วยการปล่อย “เสรี” อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินกู้ยืมของระบบสถาบันการเงิน ซึ่งถือเป็นการผ่อนคลายครั้งสำคัญของระบบการเงินไทย โดยมีผลทางปฏิบัติตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2535 รวมทั้งผ่อนคลายการปริวรรตเงินตราขั้นที่ 3 โดยปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติเกี่ยวกับการซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การโอนเงินและชำระหนี้ที่เป็นทั้งเงินบาทและเงินตราต่างประเทศสำหรับการนำเข้าและส่งออก[13] ประเด็นสำคัญที่เปลี่ยนสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจโลกในช่วงนี้ ได้แก่ การเจรจาความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (แกตต์) รอบอุรุกวัย และการเจรจาในครั้งนั้นมีผลให้เกิดการจัดตั้งองค์กรการค้าโลก (WTO), ข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (APEC) โดยสรุปแล้ว ข้อตกลงเหล่านี้เป็นผลทำให้ประเทศไทยต้องปรับลดการกีดกันทาง การค้า การอุดหนุน หรือสิทธิพิเศษต่างๆ ซึ่งไม่ตรงกับการค้าเสรี ประเทศไทยได้มีการดำเนินการหลายอย่างในระยะนี้ กล่าวคือ[14]

1) การปรับโครงสร้างภาษี โดยลดหย่อนกำแพงภาษีนำเข้าและปรับปรุงพิกัดอัตราภาษีจากเดิม 39 อัตราให้เหลือเพียง 6 อัตรา (คือ ร้อยละ 0, 1, 5, 10, 20 และ 30) ทำให้อุตสาหกรรมที่เคยได้รับการปกป้องจากกำแพงภาษีได้รับผลกระทบอย่างหนัก
2) การเปิดเสรีทางการเงิน มาตรการที่สำคัญ คือ การผ่อนคลายการควบคุมการปริวรรตเงินตราและการปรับปรุงการควบคุมสถาบันการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการตั้งกิจการวิเทศธนกิจ (International Banking Facilities หรือ IBFs) ขึ้น เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และมีผลทำให้โครงสร้างการระดมทุนเปลี่ยนแปลงไป จากการระดมทุนจากการออมในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ไปสู่การพึ่งพาแหล่งเงินทุนนอกประเทศมากขึ้น ซึ่งก็ทำให้หนี้สินต่างประเทศของภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้นด้วย

---

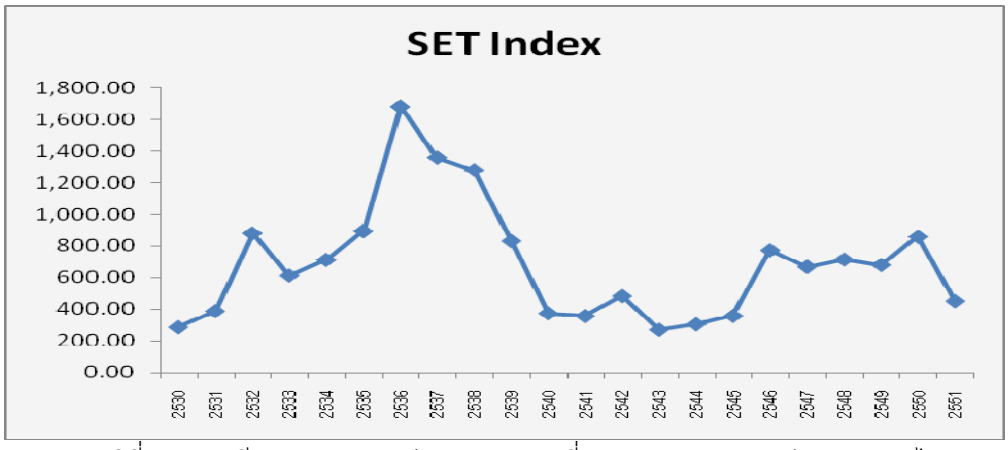
[12] จิระพล มหุตติการ และนงนุช บุญกาญจนพาณิชย์, “วัฏจักรอัตราดอกเบี้ยไทยในรอบ 30 ปี,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 64.

[13] ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ, 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 81.

[14] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, “วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549), หน้า 53-61.

3) การเปิดเสรีทางการลงทุน ในช่วงนี้มีการสนับสนุนการลงทุนอย่างมากมายและกว้างขวาง โดยมีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เป็นหน่วยงานหลัก การลงทุนที่สำคัญในช่วงนี้ ได้แก่ การลงทุน เพิ่มเติมในอุตสาหกรรมพื้นฐาน เช่น ปูนซีเมนต์ ปิโตรเคมี โรงกลั่นน้ำมัน อุตสาหกรรมเหล็กประเภทต้นน้ำ และการลงทุนในลักษณะการขยายตัวการผลิตชิ้นส่วนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ ซึ่งเป็นผลมาจากการย้ายฐานผลิตจากบริษัทแม่ในต่างประเทศเป็นระลอกที่สองและอีกส่วนหนึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตของสองอุตสาหกรรมนี้ในอนาคต

การเปิดเสรีทางการเงิน หรือกิจการวิเทศธนกิจกรุงเทพ ส่งผลให้การไหลบ่าของเงินทุนยิ่งสะดวกขึ้น ทำให้ตลาดหุ้นเติบโตจากดัชนี 388.7 จุดใน พ.ศ.2531 เป็น 1,682.9 จุด ในปี พ.ศ.2536 และทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์เติบโตอย่างต่อเนื่อง[15]



แผนภูมิที่ 2.9 : ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ (SET Index) ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แม้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มถดถอยตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2533 และตกต่ำอย่างชัดเจนในปี 2534 แต่การเปิดตลาดเงินเสรี โดยการอนุญาตให้มีกิจการวิเทศธนกิจในช่วงปลายปี 2535 และเริ่มอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2536 ได้ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นอีกคำรบ ในช่วงที่เกิดกระแสสูงของการขยายตัวด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์หลังมีกิจการวิเทศธนกิจนั้น งบประมาณในการโฆษณาของธุรกิจดังกล่าวก็ได้เพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากเช่นกัน โดยเพิ่มจาก 2,736 ล้านบาทในปี พ.ศ.2535 เป็น 3,633 ล้านบาท ในปี พ.ศ.2536[16]

การลงทุนอสังหาริมทรัพย์เริ่มซบเซาตั้งแต่เหตุการณ์พฤษภาทมิฬ (พฤษภาคม 2535) โดยอาคารสำนักงานที่สร้างเสร็จแล้วมีพื้นที่ว่างเหลือจำนวนมาก เข้าสู่ภาวะ “ล้นตลาด” โดยประเมินอัตราค่าเช่าสำนักงานเฉลี่ยในย่านธุรกิจสำคัญ เช่น สีลม สาทร ถ.วิทยุฯลฯ อัตราค่าเช่าโดยเฉลี่ยก่อนสิ้นปีมีการปรับระดับราคาลงมา 450-650 บาทต่อตารางเมตรต่อเดือน หลังจากที่ก่อนหน้านั้น 1 ปี อัตราค่าเช่าอยู่ในเกณฑ์ที่สูง

---

[15] โสภณ พรโชคชัย, “วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 40.

[16] สมภพ มานะรังสรรค์, พลวัตของระบบการเงินโลกกับผลกระทบต่อไทย (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอดิสันเพรส โปรดักส์ จำกัด, 2549), หน้า 145.

ระดับ 600-850 บาทต่อตารางเมตรต่อ เดือน ขณะที่สนามกอล์ฟโครงการใหม่ลดลงน้อยลงมากจนแทบจะไม่มีความเคลื่อนไหวเมื่อเทียบกับ 3-4 ปีก่อน โดยมีการเปิดตัวเพียง 2 โครงการเท่านั้น[17]

ปี พ.ศ.2537-2539 ช่วงเจริญรุ่งเรืองสูงสุดของวัฏจักรเศรษฐกิจ จากการเอื้อให้มีการไหลเข้าของเงินทุนจากต่างประเทศอย่างมากมายและง่ายดาย และมีการอนุมัติสินเชื่อต่าง ๆ ที่ไม่ได้รับการควบคุมประเมินบริหารที่ดี ทำให้เกิดสถานการณ์เฟ้อของมูลค่าสินทรัพย์รูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่ ที่ดินเปล่า อาคารทรัพย์สิน และหุ้น มีแรงจูงใจให้มีการเข้ามาทำกำไรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เกิดภาวะล้นเกินของอุปทาน มูลค่าเกินจริงการลงทุนไร้คุณค่านำสินเชื่อระยะสั้นมาใช้ในโครงการระยะกลางและระยะยาวในโครงการส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นโครงการสำนักงาน อาคาร ที่อยู่อาศัยแนวราบ อาคารชุด และนิคมอุตสาหกรรม ด้านผู้ซื้อทั้งกลุ่มนักเก็งกำไรและกลุ่มซื้อใช้จริง ก็มีความเชื่อมั่นในเศรษฐกิจอย่างยิ่ง โดยการใช้จ่ายเกินตัว เห็นได้ชัดเจนใน ปี พ.ศ.2538 ตลาดธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยในเกือบทุกประเภทสินค้ามีภาวะล้นเกินของอุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านอาคารสำนักงานและอาคารชุด[18]

ถึงแม้ช่วงปี พ.ศ.2530-2539 เป็นยุคทองของเศรษฐกิจไทย แต่แท้จริงแล้วยังมีปัญหาหลายประการที่ตามมากับการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดดดังกล่าว อาทิ[19]

- ราคาปัจจัยการผลิตที่ปรับสูงขึ้นอย่างรวดเร็วจากทรัพยากรที่มีจำกัด ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยขาดความสามารถในการแข่งขันไประยะเวลาหนึ่ง
- ปัญหาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศที่ขยายตัวช้ากว่าการเจริญทางเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม
- ปัญหาการกระจายรายได้ที่ไม่เท่าเทียมกันในแต่ละพื้นที่
- ปัญหาด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอื่นๆ เช่น การขาดดุลบัญชีเดินสะพัดอย่างต่อเนื่อง และสถานะหนี้ต่างประเทศระยะสั้นที่อยู่ในอัตราที่น่าวิตก

และที่สำคัญที่สุดการที่เศรษฐกิจไทยกำลังก้าวไปสู่ยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ (Bubble economy) โดยนักลงทุนและนักธุรกิจมองภาพเศรษฐกิจที่ดีเกินความเป็นจริงและมีการลงทุนที่สูงเกินตัว โดยอาศัยการระดมเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์และการกู้จากต่างประเทศ จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เศรษฐกิจไทยก้าวไปสู่วิกฤติการณ์ทางการเงินในปี พ.ศ.2540

อาจกล่าวได้ว่าเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign direct investment) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภาคอสังหาริมทรัพย์อย่างขนานใหญ่ ที่ดินชานเมืองหรือในต่างจังหวัดแต่เดิมมีศักยภาพเพียงพอเพื่อการเกษตรกรรมกลับสามารถแปลงเป็นที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรมได้ เมื่อศักยภาพเปลี่ยนไป ราคาก็เพิ่มขึ้นมหาศาล เมื่อมีกิจกรรมด้านอุตสาหกรรมเกิดขึ้น การพัฒนาที่อยู่อาศัย และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ก็เกิดตามมา ซึ่งยิ่งทำให้ราคาที่ดินถีบตัวสูงขึ้นไปอีก เนื่องด้วยที่ดินสามารถแบ่งซอยมาใช้อย่างเข้มข้น

---

[17] ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ, 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 84.

[18] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 49.

[19] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 58-59.

ยิ่งขึ้น และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในที่ดินเพื่อการพาณิชย์ย่อมสูงกว่าที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงฐานทะทางเศรษฐกิจของประเทศจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม จึงยิ่งทำให้ราคาอสังหาริมทรัพย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด[20]

ปี พ.ศ. 2540 เมื่อค่าเงินบาทของไทยถูกโจมตีจากนักค้าเก็งกำไรเงินตราจากต่างประเทศรัฐบาลไทยในขณะนั้นได้ทำความผิดครั้งใหญ่ในการต่อสู้กับการถูกโจมตีค่าเงินบาท จนมีผลต่อเงินทุนสำรองระหว่างประเทศผลจากนั้นทำให้รัฐบาลต้องเปลี่ยนแปลงระบบแลกเปลี่ยนค่าเงินบาท โดยยกเลิกการผูกติดอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินกับดอลล่าร์ ไปเป็นระบบลอยตัว ซึ่งทำให้เกิดการลดค่าเงินบาทโดยฉับพลัน วิกฤตที่เกิดขึ้นในทันทีทันใดก็คือ ทำให้แหล่งเงินกู้ต่างประเทศระงับการปล่อยเงินกู้ซึ่งทำให้สถาบันการเงินต่าง ๆ ระงับสินเชื่อโดยทันทีในทุกธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้บริษัทต่าง ๆ มีปัญหา ทางด้านการบริหารกระแสเงินสด ทั้งกระแสเงินสดจากแหล่งเงินกู้และจากแหล่งอุปสงค์ เนื่องจากจำนวนผู้ซื้อสินค้า อสังหาริมทรัพย์หดตัวลงโดยฉับพลัน จากการถูกให้ออกจากงาน หรือความไม่มั่นคงในสถานการณ์การงาน ผู้ที่ตั้งใจลงทุนซื้อบ้านและอาคารชะลอในการตัดสินใจเพื่อลดหรือระงับค่าใช้จ่าย[21]

จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ทำให้เศรษฐกิจไทยก้าวไปสู่วิกฤตการณ์ทางการเงินในปี พ.ศ.2540 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวที่สูงอย่างผิดปกติของตลาดอสังหาริมทรัพย์จนไม่สามารถบริหารสภาพคล่องและจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สถาบันการเงินได้ นอกจากนั้น ค่าเงินบาทของไทยซึ่งผูกกับค่าเงินดอลล่าร์สหรัฐฯ ยังถูกโจมตีในช่วงเดียวกันนี้ด้วย จนทำให้ประเทศไทยต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทใน วันที่ 2 กรกฎาคม 2540 และตามมาด้วยการปิดสถาบันการเงินอีกหลายแห่งในระยะเวลาต่อมา[22]

ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาเศรษฐกิจถดถอยรวมทั้งปัญหาด้านความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อระบบสถาบันการเงินซึ่งส่งผลให้สถาบันการเงินจำนวนมากประสบกับภาวะขาดแคลนสภาพคล่อง โดยเฉพาะสถาบันการเงินขนาดกลางและเล็ก จึงต้องปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาสภาพคล่องและฐานเงินฝากเอาไว้ ทำให้อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก รวมไปถึงอัตราดอกเบี้ยอื่นๆ เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดเงินปรับตัวสูงขึ้น

นอกจากนี้ หนี้ต่างประเทศที่อยู่ในระดับสูงประกอบกับความเชื่อมั่นที่ต่างชาติมีต่อเศรษฐกิจและสถานะทางการเงินของภูมิภาคที่ลดลง ได้ทำให้เกิดปัญหาเงินทุนจากต่างประเทศไหลออกอย่างต่อเนื่อง จนทุนสำรองระหว่างประเทศปรับลดลงมาอยู่ในระดับต่ำ ประเทศไทยจึงต้องเปลี่ยนจากการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่มาใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว และขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศในเดือนกรกฎาคม และ สิงหาคม พ.ศ. 2540 ตามลำดับ ทั้งนี้ภายหลังจากการประกาศลอยตัว เงินบาทได้อ่อนค่าลงอย่างรุนแรง ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อเร่งตัวสูงขึ้นมาก ทางการจึงต้องดำเนินนโยบายการเงินแบบเข้มงวดเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยในประเทศปรับขึ้นไปอยู่ในระดับที่สูงมากโดยเฉพาะในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540

---

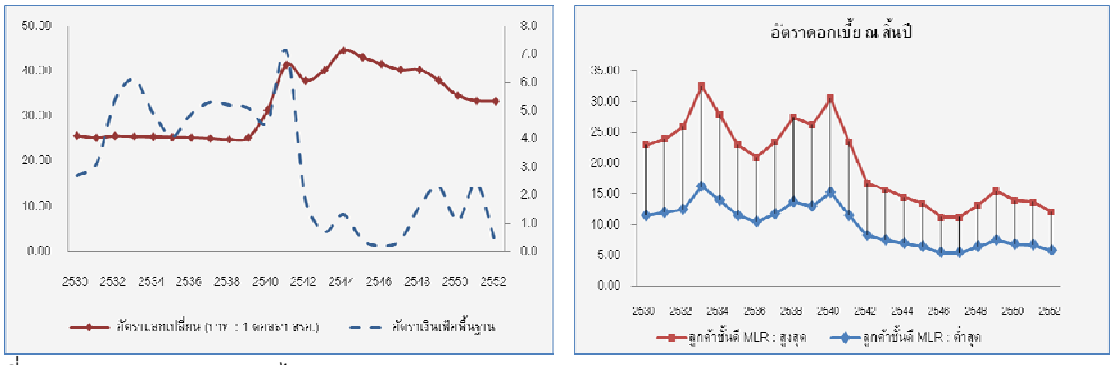
[20] โสภณ พรโชคชัย, "วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 41.

[21] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 50.

[22] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12,47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 59.

ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ประกอบกับการลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้อัตราดอกเบี้ยของประเทศในช่วงนั้นไม่ได้เคลื่อนไหวตามทิศทางของอัตราดอกเบี้ยสหรัฐฯ ดังเช่นในอดีต โดยส่วนต่างระหว่างอัตราดอกเบี้ยของไทยกับสหรัฐฯ ปรับสูงขึ้นมากเป็นประวัติการณ์อยู่ที่ประมาณร้อยละ 16 ในช่วงสิ้น ปี พ.ศ.2540 ในขณะที่ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยในช่วงก่อนหน้าวิกฤตเศรษฐกิจจะแตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 8[23]

แผนภูมิที่ 2.10 : อัตราแลกเปลี่ยนเปรียบเทียบอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน และอัตราดอกเบี้ยลูกค้าชั้นดี



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

แผนภูมิที่ 2.11 : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (Real GDP growth)

ที่มา : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [NSDB]

[23] จิระพล มหุตติการ, นงนุช บุญกาญจนพาณิชย์, "วัฏจักรอัตราดอกเบี้ยไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 65-66.

2.4 ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและวิกฤตการเงิน ใน ปี พ.ศ.2540 ก็ได้ส่งผลกระทบต่อวิกฤตที่อยู่อาศัยที่เริ่มเกิดขึ้น ในปี พ.ศ.2539 ให้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นไปอีกในปี พ.ศ.2540-2541 และ 2542 เนื่องจากความขาดแคลนด้านสินเชื่อ สถาบันการเงินถูกปิด กำลังซื้อหดหายจากรายได้ที่ลดลงและการตกงาน อัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวสูงขึ้นและทำให้เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และการบังคับจำนองที่อยู่อาศัยตามมาจำนวนมากมาย[24]

แผนภูมิที่ 2.12 : อัตราการว่างงานทั่วประเทศ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เคยมีจำนวนกว่า 2,000 รายในช่วงก่อนปี พ.ศ.2540 ได้ลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว มีเหลือหลังวิกฤต ในปี พ.ศ.2543 เพียง 10% หรือ 200 รายเท่านั้น[25]

- ราคาขายอสังหาริมทรัพย์ลดลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยลบต่าง ๆ ส่งผลให้ราคาคอนโดมิเนียมย่านใจกลางเมืองและสุขุมวิท ได้ปรับรูปแบบส่วนลดให้ส่วนลดสูงถึง 20% จากเดิมให้ส่วนลด 5-10% โดยราคาขายคอนโดในกลางเมืองอยู่ที่ 5-9 หมื่นบาทต่อตารางเมตร และย่านสุขุมวิท อยู่ที่ 33,000-60,000 บาท/ตารางเมตร อัตราค่าเช่าสำนักงาน ไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ.2540 ลดต่ำลงอย่างมาก โดยราคาค่าเกรดเอ อยู่ที่ 350-650 บาทต่อตารางเมตร ลดลง 8-20% ส่วนอาคารที่สร้างเสร็จใหม่และมียอดการใช้พื้นที่ต่ำกว่า 50% นอกจากลดราคาแล้วยังมีเงื่อนไขการเช่าที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ด้านตลาดเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ มีซัพพลายเกิดขึ้นน้อยมาก เพราะไม่มีตึกใหม่สร้างเสร็จเลย มีแต่ห้องพักที่ถูกเปลี่ยนจากคอนโดมิเนียมเหลือที่ขายเท่านั้น[26]

- ราคาประเมินที่ดินลดลง 25% จากการสำรวจราคาที่ดินใหม่ของกรมที่ดินและประกาศใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2543 – 31 ธันวาคม 2546 ปรากฏว่าลดลงจากเดิม ประมาณ 15-20% ราคาประเมินสูงสุดยังอยู่ที่

---

[24] พัลลภ กฤตยานวัช, " วัฏจักรตลาดที่อยู่อาศัยในประเทศไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549):25.

สนธยา วนิชวัฒนะ, " วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 50.

[25] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549):50.

[26] ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ, 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 152.

ถนนสีลม เขตบางรัก ราคาตารางวาละ 600,000 บาท หรือไร่ละ 240 ล้านบาท ลดลงจากเดิม 800,000 บาท หรือลดลง 25% อันดับสอง คือ บริเวณเยาวราช เขตสัมพันธวงศ์ ราคาประเมินใหม่ 510,000 บาท/ตารางวา ลดลงจากเดิม ราคาตารางวาละ 700,000 บาท หรือลดลง 27% อันดับสาม บริเวณถนนเจริญกรุง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ลดลงเหลือ 380,000 บาทต่อตารางวา จากเดิม 525,000 บาทต่อตารางวา ส่วนราคาประเมินที่ลดลงมากที่สุดอยู่บริเวณ ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร ลดลงมากถึง 43% จากตารางวาละ 350,000 บาท เหลือ ตารางวาละ 200,000 บาท ขณะที่มีย่านที่ราคาประเมินปรับตัวสูงขึ้นมากที่สุด คือ ถนนนราธิวาสราชนครินทร์ เขตยานนาวา ปรับตัวจาก 90,000 บาทต่อตารางวา เป็น 170,000 บาทต่อตารางวา เหรือเพิ่มขึ้น 89% [27]

- อาคารทั่วกรุงเทพมหานครถูกทิ้งร้าง จากการสำรวจของ นายโยธิน พิชญโยธิน อาจารย์ประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลางปี พ.ศ.2543 ระบุว่า อาคารที่หยุดก่อสร้างไปแล้ว 402 อาคาร โดยแยกเป็น 294 โครงการ จำนวน 402 อาคาร แบ่งแยกตามขนาดของอาคาร ดังนี้

- อาคารสูงไม่เกิน 7 ชั้น จำนวน 120 อาคาร (30%)
- อาคารสูง 8-19 ชั้น จำนวน 202 อาคาร (70%)
- อาคารขนาดกลางค่อนข้างใหญ่ ความสูง 20-63 ชั้น จำนวน 75-80 อาคาร

แบ่งตามประเภทของอาคาร

- อาคารที่พักอาศัย 311 อาคาร (77%)
- อาคารพักอาศัย-สำนักงาน 24 อาคาร (6%)
- อาคารสำนักงาน 48 อาคาร (12%)
- อาคารทั่วไป 19 อาคาร (5%)

จากผลการสำรวจของกรุงเทพมหานคร มียอดรวมทั้งสิ้น 389 อาคาร แบ่งเป็น เขตพื้นที่ฝั่งธนบุรี 73 อาคาร ฝั่งพระนคร 316 อาคาร[28]

2.5 ปัจจัยที่มีผลกับการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์[29]

1. **ปัจจัยจากนโยบายภาครัฐ**

1.1 การเปิดเสรีทางการเงิน ที่ไม่มีการเตรียมความพร้อม

- ยกเลิกการควบคุมขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- การค่อย ๆ อนุญาตให้ธนาคารต่าง ๆ เปิดให้การทำธุรกรรมระบบกิจการวิเทศธนกิจ

1.2 ระบบสถาบันการเงินที่อ่อนแอและไม่โปร่งใส

- ระบบที่อ่อนแอในการควบคุมธุรกรรม
- ความอ่อนแอของการประเมินค่าธุรกรรมและการอนุมัติสินเชื่อ

---

[27] เรื่องเดียวกัน, :199.

[28] ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ, 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 209.

[29] สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 50.

- การผูกติดอัตราแลกเปลี่ยนเงินอย่างคงตัวกับเงินสกุลดอลล่าร์
- การรับประกันเงินฝากธนาคารจากภาครัฐ
- การปล่อยสินเชื่อภายใต้หลักเกณฑ์การผูกติดการค้ำประกันเงินฝากโดยใช้อสังหาริมทรัพย์เป็นสำคัญ มิใช่ประเมินจากผลตอบแทนและมูลค่าของการลงทุน

1.3 กฎเกณฑ์ของภาครัฐอ่อนแอ

- ไม่สามารถควบคุมให้เกิดความโปร่งใส ในระบบการตรวจสอบ
- ขาดระบบฐานข้อมูลที่ดี

2. ปัญหาจากภาคเอกชนวงการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2.1 การลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2.2 ความไม่เป็นมืออาชีพ

2.3 การขาดข้อมูลสำคัญทางอสังหาริมทรัพย์

ซึ่งสอดคล้องกับ พัลลภ กฤตยานวัช กล่าวไว้ถึงปัจจัยที่มีผลกับการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ปี พ.ศ.2540 ดังนี้[30]

- การเปิดเสรีทางการเงิน
- การผ่อนคลายการควบคุมด้านการเงิน
- สภาพคล่องทางการเงิน
- การเร่งปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างหละหลวม
- ความง่ายในการเข้าสู่ตลาดที่อยู่อาศัยของผู้ประกอบการ
- ภาวะผันผวนของอัตราดอกเบี้ย
- การไม่มีข้อมูลสถิติ ที่สำคัญเกี่ยวกับผลประกอบการ และดัชนีเครื่องชี้วัดภาวะตลาดที่อยู่อาศัย

2.6 การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย หลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540

ในปี พ.ศ.2541 เป็นช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจและประเทศไทยต้องปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เศรษฐกิจไทยหดตัวถึงร้อยละ 10.5 และประเทศไทยต้องเข้าสู่โปรแกรมปรับโครงสร้างทางการเงินของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ มาตรการสำคัญ ๆ ที่ออกมาในช่วงเวลานี้ ได้แก่ การเข้มงวดด้านการคลังในระยะแรกและผ่อนคลายลงหลังจากเศรษฐกิจกลับมามีเสถียรภาพ นอกจากนี้ ยังมีการการเร่งดำเนินการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินให้กลับสู่ความมีเสถียรภาพโดยเร็วที่สุดด้วยการปรับโครงสร้างและโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงิน สำหรับด้านนโยบายการเงิน ภายหลังการลอยตัวค่าเงินบาทในเดือนกรกฎาคม 2540 แล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เปลี่ยนกรอบการดำเนินนโยบายทางการเงินไปสู่การดำเนินนโยบายการเงินแบบกำหนดเป้าหมายอัตราเงินเฟ้อ (Inflation Targeting) เมื่อเดือนพฤษภาคม 2543 โดยกำหนดให้อัตราดอกเบี้ยตลาดซื้อคืนพันธบัตรระยะ 14 วัน เป็นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย (Policy Rate) ซึ่งการกำหนดกรอบดังกล่าวสามารถสร้างความชัดเจนและความโปร่งใสต่อนโยบายการเงิน โดยมีเงินเฟ้อคาดการณ์

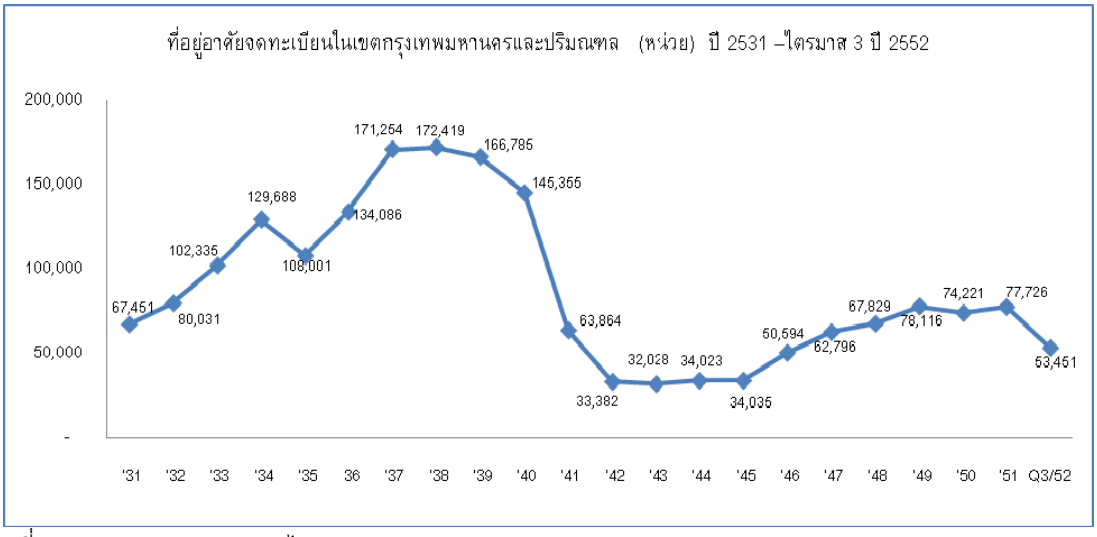
---

[30] พัลลภ กฤตยานวัช, "วัฏจักรตลาดที่อยู่อาศัยในประเทศไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 24-25.

เป็น nominal anchor เพื่อนำไปสู่เสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินเป็นช่วงที่เศรษฐกิจไทยเริ่มปรับตัวดีขึ้น เป็นลำดับดุลบัญชีเดินสะพัดเริ่มกลับมาเกินดุลอีกครั้ง การผลิตภาคอุตสาหกรรมทยอยปรับตัวดีขึ้นตามสภาวะเศรษฐกิจโลกที่เอื้ออำนวยขณะที่การใช้จ่ายภาคเอกชนเริ่มฟื้นตัวดีขึ้น จากที่เคยหดตัวมานาน นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2547 สถาบันการเงินต่าง ๆ ยังได้รับการปฏิรูปด้านโครงสร้างอย่างจริงจังมากขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (Financial Sector Master Plan) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และความแข็งแกร่งในระบบสถาบันการเงิน รวมทั้งยังทำให้เป็นระบบมากกว่าเดิมและมีการกำกับดูแลที่ง่ายขึ้น เพื่อให้พร้อมต่อการพัฒนาระบบการเงินในอนาคตอีกด้วย[31]

ในส่วนของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มฟื้นขึ้นอีกครั้ง ในปี พ.ศ.2543 การฟื้นตัวนั้นเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากภาครัฐได้มีมาตรการต่างๆเพื่อช่วยเหลือทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ภายหลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ อาทิ มาตรการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการโอน มาตรการการนำดอกเบี้ยเงินกู้มาหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา มาตรการลดหย่อนภาษีธุรกิจเฉพาะสำหรับรายรับจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ และมาตรการการลดหย่อนดอกเบี้ยที่ลดลงมาต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ จากอัตราดอกเบี้ย MLR ที่เคยอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 15-18 ในช่วง พ.ศ.2541 และได้มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลงเรื่อยมาจนอยู่ที่ระดับร้อยละ 5.75-6 ในช่วงปี พ.ศ.2546 ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กับมาฟื้นตัวอีกครั้ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีอัตราการขยายตัวที่สูงในช่วงปี พ.ศ. 2545-2547 การก่อสร้างภาคเอกชนในช่วงปี พ.ศ.2545 ขยายตัวสูงถึงร้อยละ 20[32]

แผนภูมิที่ 2.13 : ปริมาณการจดทะเบียนที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ปี 2531-2551



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

[31] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 59.

[32] ชาติชาย พยุหนาวีชัย," 10 ปี หลังวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารบ้านและเงิน (2550): 55.

2.7 ข้อพึงเรียนรู้จากวัฏจักรสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการอสังหาริมทรัพย์[33]

1.ต้องเข้าใจและตระหนักว่าวัฏจักรเฟื่องฟูและตกต่ำของตลาดอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัย เป็นธรรมชาติหรือเป็นธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น ตลาดไม่มีทางที่จะรุ่งเรืองตลอดไป หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะตกต่ำจนไม่มีวันฟื้น

2. ต้องศึกษาและติดตามภาวะตลาดที่อยู่อาศัยอย่างใกล้ชิด โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารตลาดที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และทันเวลา เช่น ข้อมูลการเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัย ยอดขายที่อยู่อาศัย สินเชื่อที่อยู่อาศัย และแนวโน้มราคาที่อยู่อาศัยเป็นต้น

3. ต้องทำการวิเคราะห์และประเมินแนวโน้มของวัฏจักรในอนาคตล่วงหน้าหลายปี ว่าจะขึ้นหรือลงมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาตัวแปรหรือดัชนีทั้งหลายที่จะส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และอุปทานที่อยู่อาศัย เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การจ้างงาน ราคาน้ำมัน และภาวะเงินเฟ้อ เป็นต้น

4. ต้องกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฏจักรที่อยู่อาศัยที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยดูว่าจังหวะเวลาใดที่เหมาะสม (Right Timing) ในการจะรุกตลาด เร่งเปิดโครงการ ปิดการขาย หรือจังหวะเวลาใดควรถอย หรือชะลอการลงทุนโครงการใหม่

5. ต้องสามารถปรับตัวได้เร็วในการบริหารงาน และยืดหยุ่นการดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงของวัฏจักร เช่น การลดหรือขยายขนาดโครงการ การปรับรูปแบบอาคารที่สอดคล้องกับความต้องการ และกำลังซื้อของประชาชน เป็นต้น

2.8 การแก้ปัญหาให้รอดจากวิกฤต[34]

บริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เคยมีจำนวนกว่า 2,000 ราย ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2540 ได้ลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว มีเหลือหลังวิกกฤตในปี พ.ศ.2543 เพียง 10% หรือ 200 รายเท่านั้น จากการค้นคว้าพบว่าบริษัทที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ ก็โดยการ

1. **บริหารกระแสเงินสดกับทั้งด้านเจ้าหนี้และลูกหนี้**

ด้านเจ้าหนี้ : พยายามแก้ปัญหาการชำระหนี้ โดยการปรับหนี้สินเป็นทุน ปรับแผนการชำระหนี้ หรือเปลี่ยนเจ้าหนี้เป็นหุ้นส่วน

ด้านลูกหนี้ : พยายามปิดการขายและปิดโครงการให้เร็วที่สุด

2. **ภาครัฐช่วยเหลือ** ออกนโยบายให้ความช่วยเหลือทั้งด้านกระตุ้นอุปสงค์และอุปทาน

- ช่วยด้านผู้ซื้อโดยการออกกฎหมายลดหย่อนด้านภาษีและค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนโครงการปล่อยกู้พิเศษแก่ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
- ช่วยด้านผู้ประกอบการโดยการปรับปรุงพระราชบัญญัติล้มละลาย
- การจัดตั้ง บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (Thai Asset Management Corporation หรือ TAMC)

---

[33] พัลลภ กฤตยานวัช, "วัฏจักรตลาดที่อยู่อาศัยในประเทศไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 25.

[34] รศ.ดร.สนธยา วนิชวัฒนะ, "วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47(ตุลาคม-ธันวาคม 2549):50.

- การสนับสนุนการจัดตั้ง กองทุนอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund)
- สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

2.9 วัฏจักรของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา[35]

Real Estate Booms and Busts in U.S. History
18.3–Year Cycle

Trough	Peak	
1795		1760–95: Wild land manias (Ohio, New York, Georgia "Yazoo" Territory) 1795–1805: Connecticut Gore Land Company crash 1791–95: Washington D.C. land boom and 1796 bust
1805	**1814**	None found
1825	1835	1832–37: Chicago real estate boom and panic of 1837 1834: Speculation from Maine to the Red River 1837: Sales of public lands peaked at ten times the level of the previous ten years
1845	1851	1848–54: California Gold Rush land boom and 1854 crash
1861	**1872**	1869–72: Major peak and crash in Chicago land values 1862–73: Railroad land boom in the West, bankruptcy of Northern Pacific in 1973
1878	1888	So. California real estate boom and crash of 1887 (60% of newly created lots disappear) 1891–92: Peak and decline in Chicago land prices
1897	1904	None found
1918	**1925**	Florida land boom and 1926 crash 1925: Major peak in Chicago land prices 1927: Empire State Building begun, called "Empty State Building" in 1931
1933	1946	1933–35: Home Owners Loan Corp. (Federal agency) takes over 200,000+ mortgages, recovers 92% of original capital by 1951
1962?	1973?	1950s syndication boom and 1962 bust (along with most listed real estate stocks—Glickman Corp. down 54%) 1969–71: Rise of REITs (130 formed), followed by defaults of mortgage REITs and NAREIT 1973–74 decline of 83%
1975	**1989?**	1980s office building boom, single-family home speculation (ospecially in California) 1990–92: NCREIF wash-out

ตารางที่ 2.1 Real Estate Booms and Busts in U.S. History

2.10 สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่สมัยประธานาธิบดี บิลล์ คลินตัน ประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาการขาดดุลทางเศรษฐกิจมากขึ้น วิธีที่จะสร้างดุลทางเศรษฐกิจ ก็ต้องกระตุ้นเศรษฐกิจให้โตตลอดเวลา การกระตุ้นของสหรัฐอเมริกา คือการกระตุ้นผู้บริโภคในประเทศ ในด้านอุปโภคและบริโภค เช่น รถยนต์ สินค้าอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และสมัยนั้น ก็ใช้ธุรกิจสร้างบ้านเป็นตัวจักร สำคัญ มีนโยบาย เช่น สร้างบ้านใหม่อย่างน้อย 1 ล้านหลังต่อปีเพราะธุรกิจสร้างบ้านเป็น ตัวทวีคูณสูงมากที่สุดในธุรกิจภายในประเทศ[36]

---

[35] Ronald W.Kaiser, "The Long Cycle in Real Estate," JOURNAL OF REAL ESTATE RESEARCH 14, 3 (1997): 248.

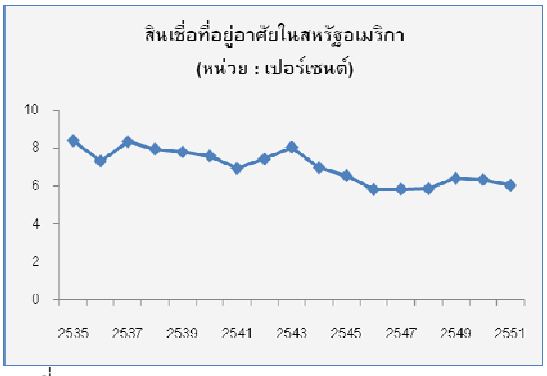
[36] มานพ พงศทัต, "hamburger decease Globalization," วารสารบ้านและเงิน (2550): 104.

กระแสการเก็งกำไรในตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลกและสหรัฐอเมริกา เกิดจาก 2 สาเหตุใหญ่ คือ 1. อัตราดอกเบี้ยโลกโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาที่ต่ำและดึงดูดให้มีการกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัยมากขึ้น 2. การตกต่ำของตลาดหุ้นอันเนื่องมาจากการแตกของฟองสบู่ดอทคอม ทำให้ผู้คนหันมาลงทุนในอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น เพราะเชื่อว่าบ้านจะมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงเชื่อว่าบ้านเป็นสินทรัพย์คงทน หากซื้อแล้วขาดทุนก็ยังมีตัวบ้านอยู่ ต่างกับสินทรัพย์อื่นๆ เช่น หุ้น ที่จะกลายเป็นกระดาษหากขาดทุนเพราะความเชื่อเหล่านี้เองที่ทำให้ราคาบ้านทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาพุ่งทะยานอย่างต่อเนื่อง

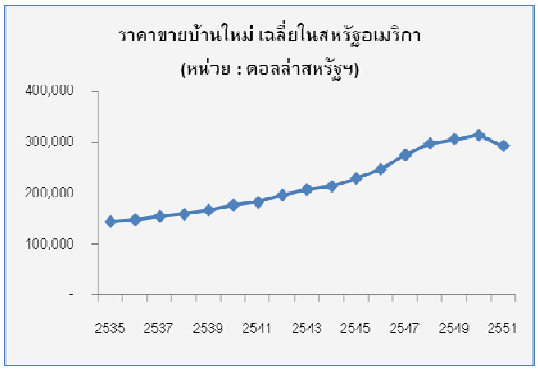
โดยในสหรัฐอเมริกาคาดว่าในช่วงที่ตลาดอสังหาริมทรัพย์บูมสุดขีดนั้น ราคาบ้านขยายตัวถึงร้อยละ 30 ต่อปี ทำให้ผู้คนเริ่มซื้อบ้านเพื่อเก็งกำไรมากขึ้นจากสถิติของ National Association of Realtors (NAR) พบว่า เกือบ 1 ใน 4 ของชาวอเมริกัน ซื้อบ้านเพื่อการลงทุนและเก็งกำไร ขณะที่เกือบ 1 ใน 6 เป็นการซื้อบ้านหลังที่สอง[37]

ปัญหาสินเชื่อด้อยคุณภาพในสหรัฐอเมริกาเริ่มต้นที่ภาคอสังหาริมทรัพย์ที่มีอัตราการขยายตัวที่สูงต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 ราคาบ้านที่ปรับตัวสูงขึ้นมากก่อให้เกิดการเก็งกำไรในราคาบ้าน (House Price Bubbles) กล่าวคือ เมื่อบ้านที่เป็นหลักประกันราคาสูงขึ้นจะมีการปล่อยกู้ให้เพิ่มเติมตามมูลค่าหลักประกันที่เพิ่ม โดยมาตรฐานการปล่อยกู้ที่หละหลวม (Under Pricing of Risks) ทำให้ผู้กู้สามารถกู้เงินและก่อภาระหนี้เกินกำลังการผ่อนชำระเพื่อซื้อบ้านได้

แผนภูมิที่ 2.14 : สินเชื่อที่อยู่อาศัย



แผนภูมิที่ 2.15 ราคาขายเฉลี่ยบ้านใหม่ในสหรัฐฯ



ที่มา : Federal Deposit Insurance Corporation

สาเหตุที่สำคัญอีก 2 ประการ คือ การดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายเป็นระยะเวลานาน ทำให้อัตราดอกเบี้ยต่ำเป็นแรงจูงใจให้มีการก่อหนี้มากขึ้น และนวตกรรมทางการเงินใหม่ คือ กระบวนการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ และ การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์แบบที่มีหลักประกัน เอื้อให้สินเชื่อเติบโตได้ต่อเนื่องจนเกิดฟองสบู่ในตลาดบ้าน[38]

---

[37] ปิยศักดิ์ มานะสันต์, รากเหง้าแห่งปีศาจ เปิดโปงมหาวิกฤตการเงินโลก (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552),หน้า 40-41.

[38] บัณฑิต นิจถาวร, “วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 7.

แผนผังที่ : 2.1 แสดงสาเหตุการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์[39]

2.11 สถานการณ์เศรษฐกิจช่วงวิกฤต ปี พ.ศ.2551

จากการที่ธนาคารกลางสหรัฐอเมริกาปรับลดอัตราดอกเบี้ยอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2544-2547 เพื่อกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจตกต่ำจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในปี พ.ศ.2544 อันนำไปสู่กระแสการเก็งกำไรในภาคอสังหาริมทรัพย์สหรัฐแทน นอกจากนั้นการคิดค้นนวตกรรมทางการเงินที่มีความซับซ้อนสูงใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสินเชื่อภาคอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ฟองสบู่ภาคอสังหาริมทรัพย์ได้ลุกลามสู่ภาคการเงิน ดังนั้น เมื่อฟองสบู่ภาคอสังหาริมทรัพย์แตก จึงลุกลามเป็นวิกฤตการณ์การเงินเต็มรูปแบบ วิกฤตการณ์ทางการเงินที่ทั่วโลกกำลังประสบอยู่นี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท[40] ได้แก่

(1) วิกฤตสถาบันการเงินล้ม (Banking Crisis) ซึ่งประเทศต่าง ๆ ใช้วิธีแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เช่น ซื้อสินทรัพย์ไม่ก่อให้เกิดรายได้ค้ำประกันหนี้/เงินฝาก และเพิ่มทุน

(2) วิกฤตเงินทุนไหลออกอย่างรวดเร็วจนเกิดวิกฤตดุลการชำเงิน (Balance of Payments Crisis) ทำให้บางประเทศต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

(3) วิกฤตภาคเศรษฐกิจ (Real-sector Economic Crisis) จนหลายประเทศเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำต้องลดการผลิตและว่างงาน (อเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น) ทำให้หลายประเทศลดดอกเบี้ยอย่างรวดเร็วให้สินเชื่อผ่อนปรนแก่ภาคธุรกิจ

---

[39] รวี ลงกานี, ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก : เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (กรุงเทพมหานคร : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552),หน้า 55.

[40] เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ และปิยศักดิ์ มานะสันต์, " วิกฤตการณ์การเงินโลก : สาเหตุผลกระทบและความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 21-22.

เริ่มจากตลาดหุ้นวอลล์สตรีทของสหรัฐอเมริกาที่ดัชนีปรับขึ้นสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 14,000 จุด เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2551 ก่อนจะตกถึง 500 จุด ในสัปดาห์ต่อมา ส่งผลให้ตลาดหุ้นทั่วโลกโดยเฉพาะตลาดเกิดใหม่ เช่น เอเชีย ดัชนีหุ้นตกลงกว่าร้อยละ 6 ในสัปดาห์เดียว ด้านตลาดพันธบัตรเอกชนสหรัฐอเมริการก็เช่นกันเพราะส่วนต่างผลตอบแทนเมื่อเทียบกับพันธบัตรรัฐบาล (ที่ใช้วัดถึงความเสี่ยงของตัวพันธบัตรเอง) เพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวภายใน 2 เดือน ทำให้ดีลการออกพันธบัตรใหม่ของบริษัทข้ามชาติถูกยกเลิกไปถึง 35 ดีล ขณะที่บริษัทจัดอันดับ (Credit Rating) อย่าง มูดี้ และ เอสแอนด์พี ต่างลดอันดับความน่าเชื่อถือในพันธบัตรรวมแล้วกว่า 1,000 รายแต่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้มากที่สุด คือ กองทุนประกันความเสี่ยง หรือเฮดจ์ฟันด์ทั้งหลาย โดยธุรกิจเหล่านี้ต่างทยอยปิดกิจการ

เริ่มต้นจากกองทุนของธนาคารยักษ์ใหญ่ ยูบีเอส ที่ปิดตัวลงเพราะขาดทุนถึง 120 ล้านดอลล่าร์สหรัฐ ตามด้วยกองทุนของบริษัท แบร์ สเติร์นส์ ซึ่งเป็น 1 ใน 5 วาณิชธนกิจยักษ์ใหญ่ของโลก ที่ต้องปิดกิจการหลังขาดทุนกว่าร้อยละ 23 ของมูลค่ากิจการ และความพยายามที่จะขายหนี้สิน 4 พันล้านดอลล่าร์สหรัฐจากที่มีอยู่ถึง 6 พันล้านดอลล่าร์สหรัฐ ให้กับธนาคารอื่น ๆ โดยเฉพาะ เมอร์ริล ลินช์ ประสบความล้มเหลว และเหตุการณ์ล้มละลายของกองทุนของแบร์ สเติร์นส์ ก็เป็นดั่งสัญญาณเตือนภัยที่นำไปสู่การปิดกิจการหรือการขาดทุนในหลายธนาคารและบริษัทการเงินขนาดใหญ่ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นธนาคารไอเคบีในเยอรมันนีที่ปิดกิจการหลังขาดทุนถึง 2.4 หมื่นล้านดอลล่าร์สหรัฐ บริษัท Macquarie Fortress Investment ในออสเตรเลียที่ขาดทุนถึงร้อยละ 25 ของสินทรัพย์รวม และรวมถึง Life Insurance Cathy Financial ในไต้หวันประสบปัญหาขาดทุนเช่นกัน

สาเหตุที่กิจการหลากสัญชาติเหล่านี้ประสบปัญหาทางการเงินเหมือนกัน เป็นเพราะต่างลงทุนในธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในสินเชื่อที่ไม่มีหลักทรัพย์หรือมีหลักทรัพย์คุณภาพต่ำค้ำประกันในสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก โดยลงทุนผ่านการซื้อตราสารอนุพันธ์ทางการเงินรุ่นใหม่ที่เรียกว่า ตราสารหนี้ที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน[41]

เมื่อฟองสบู่แตกและราคาบ้านหยุดปรับตัวเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้กู้ซื้อบ้านขอกู้เพิ่มหรือกู้ใหม่ได้ยากขึ้น ผู้กู้จึงเริ่มขาดสภาพคล่อง และเมื่ออัตราดอกเบี้ยปรับเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้กู้ต้องจ่ายดอกเบี้ยมากขึ้น เนื่องจากโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยเป็นแบบเปลี่ยนแปลงได้ (Adjustable Rate Mortgage-ARM) เป็นเหตุให้ผู้กู้กลุ่มที่ด้อยคุณภาพ ต้องแบกรับภาระหนี้ที่สูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เกิดความล่าช้าในการชำระหนี้ หรือล้มละลายในที่สุด ราคาบ้านปรับลดลงอย่างรวดเร็ว และมูลค่าตราสารหนี้ที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันด้อยค่าลง จึงเกิดผลกระทบต่อตลาดและนักลงทุนทั่วโลกตามมา[42]

การบริโภคภาคเอกชนเริ่มลดลงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะยอดจำหน่ายรถยนต์ที่ต่ำสุดในรอบ 9 ปี ในขณะที่การลงทุนภาคเอกชน (Residential Investment) หดตัวอย่างรุนแรง (มากกว่าร้อยละ10)ต่อเนื่องมาตลอด 4 ไตรมาสที่ผ่านมา ปัจจัยที่ดึงการลงทุนให้ตกลงรุนแรง ได้แก่ ภาคอสังหาริมทรัพย์นั่นเองไม่ว่าจะเป็นตัวเลขบ้านสร้างใหม่ที่ลดลง สต็อกบ้านสร้างเสร็จรอจำหน่ายที่สูงขึ้น และที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ราคาบ้านใน

---

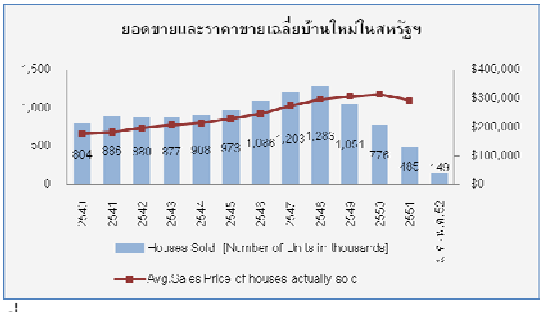
[41] ปิยศักดิ์ มานะสันต์, รากเหง้าแห่งปีศาจ เปิดโปงมหาวิกฤตการเงินโลก (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 52-54.

[42] บัณฑิต นิจถาวร, "วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 7.

10 เมืองใหญ่ในสหรัฐฯ ที่วัดโดยดัชนี S&P's Case-Shiller ตกต่ำ ถึง ร้อยละ 4.1ต่อปีเป็นครั้งแรกในรอบกว่า 10 ปี ซึ่งเกิดจากสภาวะการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเหล่าธนาคารประสบปัญหาหนี้เสียจากสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ด้อยคุณภาพ รวมถึงเกรดสูงกว่านั้น เช่น Alt-A และ Jumbo Loan ทำให้ธนาคารและสถาบันการเงินเริ่มไม่มั่นใจที่จะปล่อยสินเชื่อใหม่ เป็นเหตุให้ผู้คนที่กำลังจะซื้อบ้านใหม่เกิดภาวะเงินขาดมือ จึงชะลอการซื้อดังกล่าว

นอกจากสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์แล้ว สินเชื่อตัวต่อไปที่ได้รับผลกระทบคือ สินเชื่อรถยนต์ ซึ่งเป็นสินทรัพย์ขนาดใหญ่รองจากที่อยู่อาศัย (อันเป็นสาเหตุของยอดจำหน่ายรถที่ตกต่ำ) และกำลังลามไปสู่สินเชื่อเพื่อการบริโภคอื่น ๆ เช่น สินเชื่อบัตรเครดิต เป็นต้น[43]

แผนภูมิที่ 2.16 : เปรียบเทียบยอดขายและราคาขายเฉลี่ย



แผนภูมิที่ 2.17จำนวนบ้านค้างสต๊อก

ที่มา : U.S. Census Bureau

2.12 บทบาทธนาคารกลางทั่วโลกในการแก้ปัญหา [44]

1.การลดอัตราดอกเบี้ย

ปัญหาในตลาดการเงิน ทำให้ธนาคารกลางสหรัฐ หรือ เฟด ต้องลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย เพื่อลดผลกระทบจากสินเชื่อตึงตัวและการปรับตัวของตลาดบ้าน เริ่มตั้งแต่ เดือนกันยายน 2550 เป็นต้นมา โดยใน 4 เดือน ของปี 2551 ธนาคารกลางสหรัฐ ลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงถึงร้อยละ 2.25 และคงอยู่ที่ระดับร้อยละ 2 เมื่อสิ้นการประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงินของสหรัฐ เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2551 นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2551 ธนาคารกลางในหลายประเทศได้ประกาศความร่วมมือลดอัตราดอกเบี้ยลงพร้อมกัน เพื่อหลีกเลี่ยงเศรษฐกิจชะลอตัวรุนแรง

2.มาตรการเสริมสภาพคล่อง

ปัญหาสภาพคล่องตึงตัวเกิดจากการที่สถาบันการเงินขาดความเชื่อมั่นไม่กล้าปล่อยกู้กันเอง ทำให้ธนาคาร กลางประเทศต่าง ๆ ต้องร่วมมืออัดฉีดเงินเข้าสู่ระบบการเงินด้วยมาตรการหลายอย่าง ซึ่งบางอย่างเป็นมาตรการที่ใน อดีตไม่เคยใช้มาก่อน กล่าวคือ (1) ให้สถาบันการเงินประเภทที่รับฝากเงิน (Deposit-taking Institution) สามารถกู้โดยตรงจากธนาคารกลางสหรัฐ ในรูปแบบการประมูล (competitive auction) ทำให้

---

[43] ปิยศักดิ์ มานะสันต์, รากเหง้าแห่งปีศาจ เปิดโปงมหาวิกฤตการเงินโลก (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552), หน้า 63-64.

[44] บัณฑิต นิจถาวร, "วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 9-11.

สถาบันการเงินลดความลังเลที่จะเข้ามาขอกู้และมั่นใจได้ว่าจะมีเงินให้กู้เป็นจำนวนที่แน่นอน (2) ขยายประเภทสินทรัพย์ ที่เป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน นอกเหนือจากหลักทรัพย์ของรัฐบาลให้ครอบคลุมถึงหลักทรัพย์อื่นที่มีคุณภาพดี เช่น AAA-rated residential MBS (3)เพิ่มสภาพคล่องในตลาดซื้อคืนพันธบัตร (Repo) โดยการให้ยืมหลักทรัพย์รัฐบาลที่เป็นของเฟด โดยให้สถาบันการเงินนำหลักทรัพย์อื่นที่เข้าเกณฑ์มาเป็นหลักประกัน (4) อนุญาตให้ primary dealer กู้เงินจากเฟด ผ่าน discount window ได้เหมือนกันสถาบันการเงินประเภทรับฝากเงิน และ (5) มาตรการเพิ่มสภาพคล่องให้กับภาคเอกชนโดยตรง ด้วยการซื้อตราสารหนี้ระยะสั้น (commercial paper) ที่เป็นไปตามเกณฑ์จากเอกชนผู้ออกตราสารนั้นและถือจนครบกำหนด (ผ่าน SPV)

3.การเข้าช่วยเหลือสถาบันการเงินและเข้าไปเพิ่มทุนโดยทางการ

สถาบันการเงินหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาและยุโรปประสบปัญหาขาดทุนจากหนี้เสียและการลดค่าของสินทรัพย์ที่ถืออยู่ ทำให้มีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์ที่เสี่ยงลดลง ขณะเดียวกันปัญหาความไม่เชื่อมั่นระหว่างสถาบันการเงินทำให้เกิดสภาพคล่องตึงตัวในตลาดเงิน สถาบันการเงินที่พึ่งแหล่งเงินทุนจากตลาดเงินจึงประสบปัญหาสภาพคล่องและไม่สามารถเพิ่มทุนได้เอง จนในที่สุดทางการต้องเข้าช่วยเหลือและเพิ่มทุน

นอกจากการเข้าไปเพิ่มทุนแล้ว ทางการยังมุ่งตรงไปยังจุดที่เป็นปัญหาของสถาบันการเงิน นั่นคือ หนี้เสีย เช่น แผนให้ความช่วยเหลือภาคการเงินของธนาคารกลางฯ และกระทรวงการคลังสหรัฐฯที่จะเข้าไปซื้อสินทรัพย์ที่มีปัญหา (Troubled Asset Relief Program) มูลค่า 700 พันล้านดอลล่าร์สหรัฐฯหรือเทียบเท่ากับ 24 ล้านล้านบาท โดยประมาณ

4.การค้ำประกันเงินฝากและหนี้สินของสถาบันการเงิน

การออกมาตรการค้ำประกันเงินฝากและหนี้สินของสถาบันการเงิน โดยการปรับเพิ่มวงเงินค้ำประกันเงินฝาก หรือการค้ำประกันเงินฝากเต็มจำนวนในระยะเวลาที่กำหนดในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมัน เนเธอร์แลนด์ ไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย นับเป็นมาตรการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ฝากเงิน สำหรับการค้ำประกันหนี้สินที่ออกใหม่ของสถาบันการเงินเป็นการชั่วคราว เช่น สถาบันค้ำประกันเงินฝากของสหรัฐ หรือ FDIC ประกาศที่จะรับค้ำประกันหนี้สินประเภทตั๋วสัญญาใช้เงิน (Promissory Note) ตราสารหนี้ระยะสั้น (Commercial Paper) การกู้ยืมระหว่างธนาคาร (Inter-bank funding) ที่ออกก่อน มิถุนายน 2552 โดยค้ำประกันเป็นเวลา 3 ปี แต่ไม่เกิน มิถุนายน 2555 เป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้ให้กู้และเพิ่มสภาพคล่องให้สถาบันการเงินในช่วงที่ตลาดเงินตึงตัว

2.13 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์การเงินโลกต่อเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทย[45]

ระบบสถาบันการเงินไทยมีเสถียรภาพฐานะเงินกองทุนเข้มแข็ง ทำให้ผลกระทบทางตรงจากวิกฤตการณ์ในตลาดโลกมีจำกัด เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยมีการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศไม่มาก เพียงร้อยละ 1.2 ของสินทรัยพ์รวม(ณ 31 สิงหาคม 2551)ในจำนวนนี้มีธนาคารพาณิชย์บางแห่งที่มีการลงทุนในตราสารหนี้ที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันแต่ก็มีจำนวนน้อย เพียงร้อยละ 0.04 ของสินทรัพย์รวม (ณ 31 สิงหาคม 2551)

---

[45] บัณฑิต นิจถาวร, "วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์, (2551): 12.

ซึ่งได้ mark-to-mark รับรู้ผลขาดทุนตามเกณฑ์มาตรฐานบัญชีสากล IAS 39 ครบถ้วนทุกแห่งแล้ว ตราสารหนี้ที่มีสินทรัพย์อ้างอิงเป็น ซับไพร์ม ได้ถูกขายทิ้งออกไปหมดแล้ว เหตุที่ระบบสถาบันการเงินไทยได้รับผลกระทบในวงจำกัดจากเหตุการณ์ในครั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะระบบสถาบันการเงินไทย ได้ปรับปรุงกระบวนการด้านสินเชื่อและการลงทุนที่รัดกุมขึ้น โดยเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง และระบบการเงินได้รับการประเมินที่ดีภายใต้การประเมินความมั่นคงและการกำกับดูแลระบบการเงิน (Financial Sector Assessment Program – FSAP) ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ และ World Bank โดยฐานะการเงินของระบบสถาบันการเงินไทยโดยรวมมั่นคง มีเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงสูงถึงร้อยละ 15.5 (ณ 31 สิงหาคม 2551)

นอกจากนี้ จากการติดตามและประเมินสภาพคล่องในระบบการเงินของไทย พบว่า ขณะนี้ยังคงเพียงพอและยังไม่มีสัญญาณของแรงกดดันจากตลาดกู้ยืมระหว่างธนาคาร เพราะสถาบันการเงินไทยมีแหล่งเงินทุนจากเงินฝากในประเทศเป็นหลัก คือประมาณร้อยละ 86 ของหนี้สินและไม่ได้พึ่งเงินกู้ต่างประเทศในการทำธุรกิจ

ในระยะต่อไป สภาวะการณ์ตลาดการเงินโลกและการขยายตัวเศรษฐกิจของประเทศจะมีความเสี่ยงที่สูงขึ้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องไม่ประมาท ปัจจัยท้าทายที่สำคัญที่ต้องติดตามและระมัดระวังมี 3 ด้านคือ

1. การชะลอตัวของภาคส่งออกและการท่องเที่ยงซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจไทย

2. ผลต่อสภาพคล่องในประเทศจากต้นทุนการเงินในตลาดการเงินโลกที่ตึงตัว

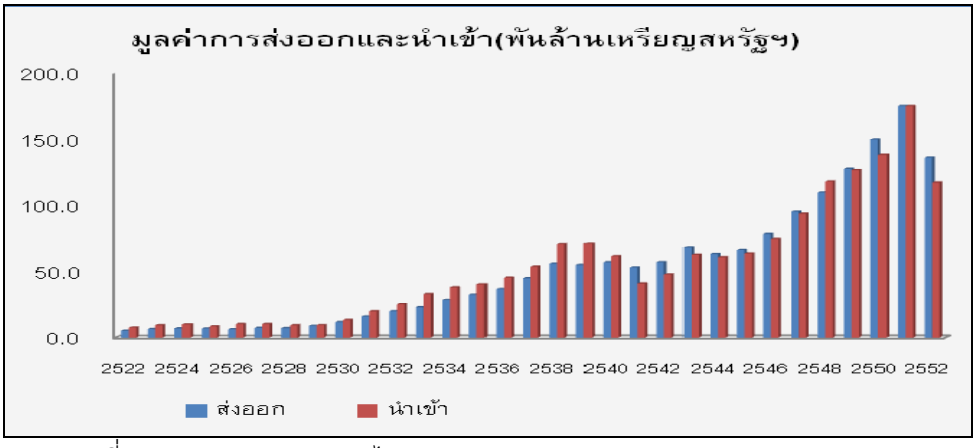
3. เงินทุนเคลื่อนย้าย จากการโยกย้ายสินทรัพย์ของนักลงทุนต่างประเทศจากสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูง ได้แก่ หุ้น หุ้นกู้ภาคเอกชนในตลาดเกิดใหม่ ฯลฯ ไปถือสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำกว่า อาทิ พันธบัตรรัฐบาล ดอลล่าร์สหรัฐ เงินยูโร เงินสด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจไทยขณะนี้ขณะนี้ไม่ได้อยู่ในสถานะที่เปราะบางเช่นในอดีต โดยเสถียรภาพภายในและภายนอกอยู่ในเกณฑ์ดี ระดับเงินสำรองระหว่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น (103.5 พันล้านดอลล่าร์สหรัฐ ณ 17 ตุลาคม 2551) และหนี้ต่างประเทศได้ปรับลดลงที่ 65 พันล้านดอลล่าสหรัฐ ณ สิ้น สิงหาคม 2551 การดำเนินนโยบายเศรษฐกิจมหภาคที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับระบบเศรษฐกิจในการปรับตัวขณะเดียวกัน หนี้ภาครัฐคิดเป็นร้อยละ 36 ของจีดีพี ซึ่งต่ำกว่าเพดานที่ระดับร้อยละ 50 ของจีดีพี ดังนั้น นโยบายการคลังจึงยังสามารถเพิ่มบทบาทที่จะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจได้อีกในระยะต่อไป สิ่งเหล่านี้ทำให้เศรษฐกิจไทยอยู่ในฐานะที่มีความพร้อมมากขึ้นกว่าในอดีตที่จะรองรับผลกระทบจากต่างประเทศดังนี้

3.1 ผลกระทบทางตรงผ่านความเสียหายของการลงทุนต่างประเทศของสถาบันการเงินไทย แต่ในภาพรวมยังมีความเสียหายน้อยเพราะไปลงทุนต่างประเทศในสัดส่วนน้อยและฐานะการเงินยังเข้มแข็ง

3.2 ผลกระทบทางอ้อมด้านการเงิน ผ่านต่างชาติขายสินทรัพย์ไทยทำให้ราคาต่ำกว่าพื้นฐาน และผ่านค่าเงินบาทที่อาจอ่อนลงเร็วและสภาพคล่องตึงตัว หากต่างชาตินำเงินทุนออกอย่างรวดเร็ว

3.3 ผลกระทบทางอ้อมด้านการผลิตและเศรษฐกิจจริง ที่การส่งออกและการผลิตจะลดลงมาก จากการหดตัวของเศรษฐกิจโลก ในขณะที่เศรษฐกิจในประเทศยังอ่อนแอ

แผนภูมิที่ 2.18 : มูลค่าการส่งออกและนำเข้า (หน่วย : พันล้านเหรียญสหรัฐฯ)



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

นอกจากนั้น ประเทศไทยยังเผชิญความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์การเงินในระยะต่อไป 2 ประการคือ[46]

1.ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์การเงินลุกลาม (Contagion Effect) โดยปัจจุบันความเสี่ยงด้านสถาบันการเงินล้มละลายเริ่มย้ายจากสหรัฐอเมริกา และยุโรป มาในภูมิภาคเอเชียมากขึ้น (โดยเฉพาะเกาหลีใต้ อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ที่ทุนสำรองระหว่างประเทศ ไม่พอหนี้ต่างประเทศ) ซึ่งเป็นไปได้ว่าหากเกิดวิกฤตดุลบัญชีเดินสะพัดจากการที่นักลงทุนตื่นตระหนกและถอนทุนออกจากประเทศดังกล่าว อาจลุกลามมายังประเทศไทยได้

2.ความเสี่ยงจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจที่อาจรุนแรงมากกว่าที่คาด หากเศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวลงอย่างรุนแรง

2.14 ผลกระทบจากวิกฤตการณ์สหรัฐต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย[47]

ผลกระทบต่ออุปสงค์

- กำลังซื้อลดลงเพราะเศรษฐกิจไม่ดี เนื่องจากอุปสงค์ของอสังหาริมทรัพย์ในประเภทที่อยู่อาศัยเกิดจากความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชน และรวมถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศสำหรับในกลุ่มหลังย่อมได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์โลกโดยตรงอย่างแน่นอน และในกลุ่มแรกก็จะได้รับผลกระทบจากภาคเศรษฐกิจโดยรวมเป็นหลัก เนื่องจากประเทศไทยเศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออกสูง ซึ่งธุรกิจส่งออกก็จะได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และหากมองภาคเศรษฐกิจในส่วนที่พึ่งพากำลังจากในประเทศและในภาคการลงทุนสองภาคหลังก็ยังได้รับแรงกดดันจากความไม่มั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ เมื่อมองครบทั้ง 3 ปัจจัยแล้ว ย่อมเห็นได้ว่า สภาพเศรษฐกิจโดยรวมย่อมได้รับผลกระทบในทางลบจากวิกฤตการณ์การเงินโลก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังรายได้และเงินออมของประชาชน ซึ่งเป็นอุปสงค์หลักของอสังหาริมทรัพย์ในประเภทที่อยู่อาศัย ส่งผลให้กำลังซื้อลดลง ส่งผลให้ประชาชนไม่มีเงินออกเพียงพอต่อการซื้อที่อยู่อาศัย หรือชะลอการตัดสินใจออกไป

---

[46] เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ และปิยศักดิ์ มานะสันต์, "วิกฤตการณ์การเงินโลก : สาเหตุผลกระทบและความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 22.

[47] ธีรธร ธาราไชย, "วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : ผลกระทบต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 52-53.

- ความมั่นใจหดหาย สภาพเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง พร้อม ๆ กับสถานการณ์ความไม่มั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ส่งผลให้ความมั่นใจผู้บริโภคลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบให้ผู้บริโภคชะลอการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เนื่องจากไม่มั่นใจในรายได้ในปัจจุบัน และอนาคตส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุปสงค์ภาคอสังหาริมทรัพย์ นอกจากกนี้ความมั่นใจที่หดหายยังลามถึงความไม่มั่นใจในสถาบันการเงิน ซึ่งถึงแม้จะยังไม่น่ากลัวเหมือนในต่างประเทศ ก็จะส่งผลกระทบให้ปัญหาแก้ไขยากขึ้น เพราะเงินออมของประชาชนจะถูกเปลี่ยนเป็นสภาพคล่องที่ใช้ในการลงทุนจากภาคธุรกิจได้ยากขึ้นส่งผลกระทบไปที่ภาคอุปทานที่จะกล่าวถึงต่อไปอีกด้วย

- สินเชื่อขอยากขึ้น เนื่องจากสภาพคล่องและความกังวลของสถาบันการเงิน และความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากสภาพทางการเงินของผู้ยื่นขอสินเชื่อ จะส่งกระทบให้การปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นไปได้ยากขึ้นส่งผลกระทบให้ยอดยกเลิกเพิ่มสูงขึ้นด้วย

ผลกระทบต่ออุปทาน

- อุปทานลดลง อย่างที่กล่าวไว้ในขั้นต้นอุปทานของอสังหาริมทรัพย์ส่วนหนึ่งที่หายไป เป็นเพราะการปรับตัวของผู้ประกอบการเอง ที่อาจเห็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ดังกล่าว แต่อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดการลดลงของอุปทานคือ การระดมทุนของผู้ประกอบการทำได้ยากขึ้นทั้งผ่านการขอสินเชื่อ และการระดมทุนผ่านตลาดทุนและตลาดตราสารหนี้ เนื่องจากวิกฤตการณ์ทางการเงินส่งผลกระทบต่อทั้งความมั่นใจของนักลงทุนผู้ออมเงินและสถาบันการเงิน

- แรงกดดันจากราคาวัสดุลดลง การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก จะส่งผลต่อราคาวัสดุก่อสร้างด้วย เนื่องจากวัสดุก่อสร้างเหล่านี้ เป็นสินค้าที่มีการซื้อขายทั่วโลก ทำให้มีความผันผวนและได้รับผลกระทบโดยตรงจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกเช่นกัน

-อุปสงค์จากผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรและปล่อยเช่าเปลี่ยนเป็นอุปทานถึงแม้ว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศในปัจจุบันนี้จะมีอุปสงค์จากผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรและปล่อยเช่าในสัดส่วนที่ไม่สูงในส่วนของที่อยู่อาศัยในแนวราบ แต่ก็มีอยู่ในประเภทของที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดและที่อยู่อาศัยในเมืองท่องเที่ยว อุปสงค์ในการเก็งกำไรเหล่านี้หวังทำกำไรจากส่วนต่างของราคาเมื่อราคาสูงขึ้นเป็นหลัก หากราคาไม่ได้ปรับสูงขึ้นอย่างที่คาดหวัง อุปสงค์ในการเก็งกำไรเหล่านี้จะกลายเป็นอุปทานแทน คือเปลี่ยนเป็นผู้ขายนั่นเอง สำหรับอุปสงค์ของผู้ซื้อเพื่อปล่อยเช่าก็จะหวังค่าเช่าเป็นหลัก เมื่อภาพเศรษฐกิจโดยรวมไม่ดี อัตราค่าเช่าก็จะไม่สูง และผู้เช่าก็จะหายากยิ่งขึ้น ดังนั้นเมื่อรายได้ค่าเช่าไม่เป็นไปดังคาด อุปสงค์เหล่านี้ก็มีโอกาสเปลี่ยนเป็นอุปทานดังเช่นผู้ซื้อในกลุ่มเก็งกำไรเช่นกัน

สถานการณ์ดังกล่าวก็ส่งผลดีต่อผู้ประกอบการบางรายเช่นกัน เนื่องจากความมั่นใจของผู้บริโภคที่ลดลงและอุปทานจากผู้ประกอบรายเล็ก ๆ ที่ลดลงจะทำให้โอกาสเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของรายใหญ่สูงขึ้น วิกฤตการณ์ในปัจจุบันจะส่งผลให้ผู้ประกอบการที่จะได้เปรียบคือ ผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงดี มีสถานะทางการเงินเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ สูง เช่น ความสามารถควบคุมต้นทุน ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด และความสามารถในการบริหารเงินทุน เมื่อความมั่นใจผู้บริโภคกลับมาและสถานการณ์ปรับตัวดีขึ้น ผู้ประกอบการเหล่านี้จะกลับมามีสถานะทางธุรกิจที่เข้มแข็งอีกครั้ง

2.15 แนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2551[48]

ในส่วนของประเทศไทยนั้น ระยะสั้นผลกระทบทางตรงจากวิกฤตการณ์การเงินโลกยังมีไม่มากนัก เนื่องจากฐานะการเงินที่เข้มแข็งของสถาบันการเงินไทย โดยธนาคารไทยมีสัดส่วนกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (CAR หรือ BIS Ratio) ไทยระดับต่ำที่ร้อยละ 15 ซึ่งสูงกว่ามาตรฐานร้อยละ 8.5 นอกจากนั้นภาคการเงินไทยยังมีความเสี่ยงจากการล้มละลายตามสถาบันการเงินโลกต่ำเนื่องจากสัดส่วนการลงทุนต่างประเทศมีประมาณร้อยละ 1.3 ของสินทรัพย์รวมเท่านั้น อย่างไรก็ตามผลกระทบบางส่วนได้ส่งผ่านความเสียหายที่เกิดจากการลงทุนต่างประเทศของสถาบันการเงินไทย และความเสียหายที่เกิดจากการล้มละลายของคู่ค้า เพื่อยับยั้งผลกระทบมิให้รุนแรง ทางการไทยได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ดังนี้

1.สร้างความเชื่อมั่นต่อฐานะการเงินที่เข้มแข็งของสถาบันการเงินไทย

2.ขยายวงเงินค้ำประกันเงินฝากเต็มจำนวนถึงปี 2554

3.กระทรวงการคลังได้ตั้งคณะทำงานติดตามประสานงานแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจภาวะฉุกเฉิน และติดต่ามภาวะความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (Risk Exposure) และฐานะการเงินของสถาบันการเงินเป็นรายวัน

นอกจากผลกระทบทางตรงแล้ว ภาคการเงินไทยยังเผชิญกับผลกระทบทางอ้อมของวิกฤตการณ์การเงินโลกผ่านการขายสินทรัพย์ของต่างชาติทำให้ราคาหลักทรัพย์ต่ำกว่าปัจจัยพื้นฐานมาก และอาจทำให้สภาพคล่องตึงตัวซึ่งในประเด็นนี้นั้นทางการไทยได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ ดังนี้

1.มาตรการจูงใจเพิ่มโอกาสให้ประชาชนซื้อสินทรัพย์ดีและมีราคาสูง เช่น (1) การจัดตั้งกองทุนโดยความร่วมมือของภาคเอกชนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) หรือ Matching Fund โดยแบ่งเป็น Matching Fund ระหว่างบริษัทหลักทรัพย์กับ ตลท. จำนวน 5 กองทุน รวม 2,000 ล้านบาท, Matching Fund ระหว่าง ตลท. กับสถาบันการเงินรวม 10,000 ล้านบาท (2) การที่คณะกรรมการกำกับดูแลหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ผ่อนคลายกฎเกณฑ์ให้บริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (บมจ.) ขนาดใหญ่ 20-25 แห่ง ตั้งกองทุนซื้อหุ้นคืน ประมาณ 30,000 ล้านบาท และ (3) การขยายวงเงินลงทุนในกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF) และกองทุนเพื่อการลงทุนระยะยาว (LTF) จาก 500,000 บาท เป็นไม่เกิน 700,000 บาทเป็นการชั่วคราว

2. สร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนในประเด็นสภาพคล่อง โดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ยืนยันว่าปัจจุบันสภาพคล่องในระบบมีอยู่ประมาณ 1 ล้านล้านบาท จะดูแลให้มีเงินหมุนในระบบเศรษฐกิจอย่างทั่วถึง และเพียงพอต่อการขยายตัวเศรษฐกิจ และจะพยายามให้ธนาคารพาณิชย์ขยายสินเชื่อไม่ต่ำกว่า 5% หรือประมาณ 400,000 ล้านบาท ภายในปีนี้ นอกจากนั้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เตรียมขยายสินเชื่ออีก 50,000 ล้านบาท จากปัจจุบันมีสินเชื่อคงค้าง 1.10 ล้านล้านบาท เป็น 1.15 ล้านล้านบาท

ส่วนในประเด็นเรื่องผลกระทบทางอ้อมต่อภาคเศรษฐกิจจริง หรือภาคการผลิดผ่านการชะลอตัวของเศรษฐกิจคู่ค้าที่น่าจะลดลงมากนั้น ทางการไทยได้เตรียมรับมือกับภาวะดังกล่าว ดังนี้

---

[48] เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ และปิยศักดิ์ มานะสันต์, "วิกฤตการณ์การเงินโลก : สาเหตุผลกระทบและความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 26-27.

1.กำหนดเป้าหมายปริมาณการส่งออกและรายได้จากการท่องเที่ยว โดยจะต้องเพิ่มมูลค่าอีกอย่างน้อยร้อยละ 5 แยกเป็นการส่งออกเพิ่มขึ้น 300,000 ล้านบาท การท่องเที่ยว 60,000 ล้านบาท โดยจะเน้นการร่วมมือเพื่อนำไปสู่การขยายตลาดในเอเชีย และประเทศเพื่อนบ้าน ตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย แอฟริกา ละตินอเมริกา โดยทำงานในรูปแบบทีมไทยแลนด์ (Team Thailand) ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และบริหารจัดการให้มีสินเชื่อเพื่อการส่งออก และจำหน่ายในประเทศอย่างเพียงพอ

2. เร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณปี 2552 ให้เป็นไปตามเป้าร้อยละ 94 โดยกระทรวงการคลังจะเร่งรัดให้มีการเบิกจ่ายภายในครึ่งแรกปีงบประมาณ 2552 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1.8 แสนล้านบาท ผ่อนช่องทางหมู่บ้านเอสเอ็มแอล, กองทุนหมู่บ้านและโอท็อป

3. เร่งโครงการลงทุนขนาดใหญ่ (Mega Project) ให้มีงบประมาณลงทุนเพิ่มอีก 100,000 ล้านบาท หรือ 2.5 แสนล้านบาท เป็น 3.5 แสนล้านบาท โดยจะเร่งรัดให้มีการเปิดประมูลโดยเร็ว แยกเป็น ขนส่งมวลชนระบบไฟฟ้า 6 หมื่นล้านบาท ระบบขนส่งในต่างจังหวัด 1 หมื่นล้านบาท และพลังงาน 3 หมื่นล้านบาท

2.16 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความจริงแล้ววิกฤตนี้สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าจากปรากฏการณ์หลายอย่าง เช่น ปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในหลายภาคส่วน แต่ขณะนั้นนักลงทุนและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอาจมองแต่ในแง่ดีจนเกินไป จนขาดการวางแผนรองรับความเสี่ยงจากวิกฤตเศรษฐกิจ [49]

มีการบริหารจัดการความเสี่ยงดังนี้

1. การหาทางจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือน้อยลง
    1.1 การจัดให้ความเสี่ยงกระจายออกไป
    1.2 การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่ยินดีรับความเสี่ยง
    1.3 การซื้อเครื่องมือเพื่อประกันความเสี่ยง
2. การจัดการความเสี่ยงตามที่มาและหาทางจัดการความเสี่ยงในองค์กร 4 ด้าน
    2.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากความน่าเชื่อถือหรือความเสี่ยงด้านเครดิต ทำให้สินทรัพย์ที่มีอยู่นี้มีมูลค่าน้อยลง (Credit Risk)
    2.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงราคาตลาดของสินทรัพย์ทำให้มูลค่าสินทรัพย์ในกิจการต่ำลง (Market Risk)
    2.3 ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบการทำงานที่ผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นด้านคน เครื่องมือ หรือ วิธีในการทำงานที่ผิดพลาด (Operational Risk)
    2.4 ความเสี่ยงของธุรกิจนั้น ๆ (Business Risk)

กระบวนการประเมินความเสี่ยงอันอาจจะเกิดขึ้นในองค์กร การวางแผน การจัดการ การดำเนินการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ และคิดขึ้นมาใช้ในการแก้ไขจัดการ รวมทั้งการประเมินผลการแก้ไขความเสี่ยงนั้น ๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำการศึกษา, ติดตามภาวะตลาดที่อยู่อาศัยอย่างใกล้ชิด ต้องประเมินและวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดที่อยู่อาศัยล่วงหน้าต้องกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจที่สอดคล้อง

---

[49] โสภณ พรโชคชัย, “วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 41.

เหมาะสม ที่สำคัญต้องสามารถปรับตัวได้เร็วในการบริหารงานและยืดหยุ่นในการดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วง

พื้นที่เสี่ยงที่สำคัญที่สุดพื้นที่หนึ่งขององค์กร คือ พื้นที่เสี่ยงทางการเงิน ซึ่งถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงองค์กรให้สามารถมีชีวิตยืนอยู่ได้ เมื่อใดองค์กรเกิดมีปัญหาติดขัดเรื่องทางการเงิน เมื่อนั้น ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะมีตามมาอย่างมากมายที่อาจถึงขั้นทำให้องค์กรยากที่จะยืนอยู่ได้

การบริหารจัดการทางการเงินที่ถูกต้องเหมาะสมในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง (Managing Change in changing condition) ล้วนมีความเสี่ยงอย่างใหญ่หลวงแทรกอยู่เสมอ ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินจะต้องทำความเข้าใจอย่างน้อยในพื้นที่เสี่ยงสำคัญดังต่อไปนี้[50]

ความเสี่ยงเรื่องสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
ความเสี่ยงเรื่องการบริหารเงินสด (Cash Management Risk)
ความเสี่ยงเรื่องกระแสเงินสด (Cash Flow Risk)
ความเสี่ยงเรื่องอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)
ความเสี่ยงเรื่องเงินตราต่างประเทศ (Foreign Currency Risk)
ความเสี่ยงเรื่องวงเงินสินเชื่อที่ได้รับ (Credit Line Risk)
ความเสี่ยงเรื่องการตลาด (Marketing Risk)
ความเสี่ยงเรื่องระบบข้อมูลทางการเงิน (Financial Information Risk)

ซึ่งความเสี่ยงในพื้นที่สำคัญเหล่านี้ จะต้องได้รับการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการโดยตลอดทั้งระบบจึงจะนำมาซึ่งการบริหารจัดการเงินลงทุนได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด

ความเสี่ยงการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์[51]

ความเสี่ยงด้านการตลาด

ความผันผวนของราคาอสังหาริมทรัยพย์ ในช่วงที่ราคาอสังหาริมทรัพย์ทั่วไปมีการขยับตัวสูงขึ้นและมีภาวะเงินเฟ้อในระดับปานกลาง ราคาอสังหาริมทรัพย์บางประเภทอาจจะตกลงเนื่องจากการมีอุปทานมากเกินความต้องการในตลาด หรือภาวะการตกต่ำของราคาสินค้าบางประเภท หรืออุตสาหกรรมมีการเลิกจ้างส่งผลให้ผู้บริโภคไม่สามารถแบกรับภาระหนี้สินที่อยู่อาศัยต่อไปได้

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยอาจจะส่งผลให้ผู้ที่กู้สินเชื่อที่อยู่อาศัยไม่สามารถแบกรับภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น จนถึงต้องปล่อยให้ทรัพย์สินถูกยึด ในส่วนของความต้องการก็จะลดลงไปด้วยเนื่องจากกำลังซื้อที่ลดลง ผู้ประกอบการจึงมีทางเลือก 2 ทางคือช่วยแบกรับภาระดอกเบี้ย หรือ การลดราคาขายเพื่อเพิ่มอำนาจการซื้อ

---

[50] เจริญ เจษฎาวัลย์,การวางมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง: การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน (นนทบุรี: บริษัท พอดี จำกัด ,2549),หน้า30.

[51] Richard T. Garrigan and Leon T. Kendall, Risk and Sensitivity analysis, p. 423.

ความเสี่ยงในการทำรายได้ หรือความเสี่ยงจากความล้มเหลวของธุรกิจ

ความล้มเหลวทางธุรกิจอาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานล้มเหลว หรือความเปลี่ยนแปลงของตลาดที่ไม่อาจคาดถึงได้ การบริหารผิดพลาดอาจเห็นได้จากการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจที่ผิดพลาด ในการพัฒนาโครงการใหม่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการจะสามารถช่วยจำกัดความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) ได้สำหรับโครงการที่มีอยู่แล้ว การศึกษาตลาดและการวิเคราะห์แผนการลงทุนจะช่วนจำกัดความล้มเหลวทางธุรกิจ (Business Failure)

ความเสี่ยงทางด้านสภาพคล่อง

การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์มีความเสียงในการสูญเสียเงินอันเนื่องมาจากการต้องการสภาพคล่องอย่างทันที เนื่องจากอสังหาริมทรัพย์เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำที่สุด ดังนั้นเพื่อที่จะได้ประโยชน์จากการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์จึงต้องแลกมาด้วยสภาพคล่องที่สูญเสียไป

2.17 การบริหารเชิงกลยุทธ์[52]

2.17.1 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงซึ่งบริษัทได้วางแผนไว้ และใช้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

2.17.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (cross-Functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ตามคำนิยามนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นถึงการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การเงิน/การบัญชี การผลิต/การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาและระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร

2.17.3 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment หรือ Macro environment)[53] เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยอ้อมต่อการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการขององค์กรซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคได้ (Coulter 2002:81) หรือเป็นแรงกดดันทั่วไปซึ่งไม่เจาะจงต่อองค์กรโดยทั่วไปนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในระยะยาว (Certo 2000:553) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมทั่วไปได้ ดังนั้นจึงยากต่อการพยากรณ์ให้ถูกต้อง

สภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะแบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ

(1) สภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์

(2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมวัฒนธรรม

(3) สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย

(4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

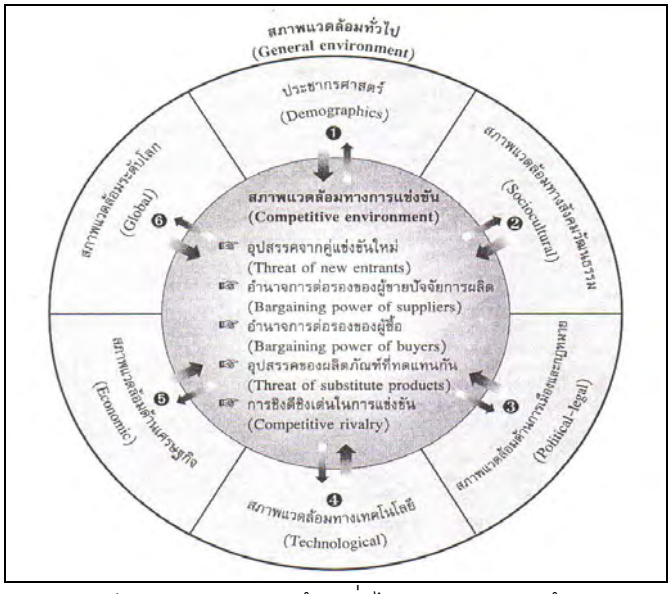
(5) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมหภาค

(6) สภาพแวดล้อมระดับโลก

---

[52] ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, องอาจ ปทะวนิช, นพพล ศรีวะรมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทน์, ชวลิต ประภาวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 41.

[53] เรื่องเดียวกัน, หน้า 56-61.



แผนผัง 2.2 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) (ปรับปรุงจาก Thompson and Strickland, 2003 : 74)

2.17.4 โมเดลแรงกดดัน 5 ประการจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five forces model of industry competition) ไมเคิล อี. พอตเตอร์ ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ

1. อุปสรรคจากคู่แข่งขันที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market)
2. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)
4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products)
5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competing firms)

อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม แผนผัง 2.2 แสดงถึงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถป้องกันตัวเองตลอดจนตอบโต้คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม

2.17.5 ระดับของกลยุทธ์ (Levels of strategy) [54]

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) จะเน้นตอบคำถามว่า "งานอะไรที่ควรจะเข้าไปดำเนินการ?"
2. กลยุทธ์ระดับธรกิจ (Business strategy) จะเน้นตอบคำถามว่า "มีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางอุตสากรรมที่ได้เลือกไว้"

[54] เรื่องเดียวกัน, หน้า 45-48.

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) จะเน้นตอบคำถามว่า “งานอะไรที่ควรจะทำในแต่ละหน้าที่” ซึ่งสามารถสนับสนุนและช่วยเหลือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของบริษัทในรูปของทัศนคติทั่วไป เพื่อไปสู่การเจริญเติบโตและการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัท (Wheelen and Hunger 2002 : 13) หรือเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การกำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจจะเติมเข้ามา หรือเลิกกระทำ แล้วกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัททำธุรกิจอะไรอยู่องค์การทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

ตัวอย่าง กลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจประกอบด้วย การขยายตลาดด้านภูมิศาสตร์ (Geographic expansion) การกระจายธุรกิจ (Diversification) การจัดซื้อ (Acquisition) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) การเจาะตลาด (Market penetration) การตัดทอน (Retrenchment) การเลิกกิจการ (Divestiture) และการร่วมลงทุน (Joint venture) บริษัทจะขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นโดยการกระจายสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) ซึ่งมีเหตุผลที่สังเกตได้หลายประการที่ผู้จัดการสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกเพื่อกระจายธุรกิจ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification strategy) ที่เหมาะสมที่สุดซึ่งบริษัทจะต้องใช้เป็นเกณฑ์และขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญที่เป็นเอกลักษณ์ในหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเราเรียกว่า ความสามารถหลักที่แตกต่าง (Distinctive corecompetency) ถ้าบริษัทสามารถกำหนดธุรกิจที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้เข้มแข็งโดยการกำหนดความสามารถหลักการแข่งขันของบริษัท ธุรกิจซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายสำหรับการกระจายสู่ธุรกิจอื่น

กระบวนการกระจายธุรกิจ (Diversification process) เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งคำนึงถึงความสัมพันธ์ของคุณค่าในสายตาของลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ภายในหน่วยธุรกิจใหม่ กลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อการกระจายสู่ธุรกิจอื่นจะกำหนดได้อย่างดีที่สุดขึ้นกับความพึงพอใจในความสำเร็จและการกำหนดได้เหมาะสมที่สุดขึ้นกับความต้องการความสำเร็จในระดับธุรกิจและขึ้นกับการสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าในระดับหน้าที่กระบวนการของการกำหนดกลยุทธ์จะเชื่อม 3 ระดับ เพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ในตอนต่อไปของบทนี้จะอธิบายถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นทางการมีการออกแบบเพื่อให้เกิดการประสมประสาน (Integration) และบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย (Purpose)

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งความสำคัญที่การปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive position) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาดที่เฉพาะเจาะจงของหน่วยธุรกิจ (Wheelen and Hunger 2002: 13) จึงเป็นการหาวิธีการที่จะทำการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้

1. ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา(Price-insensitive) มากนัก

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price sensitive)

3. การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick-response) ในระดับธุรกิจนี้ ธุรกิจจะต้องเผชิญกับคู่แข่งขันในด้านการแสวงหาลูกค้าและยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่นซึ่งมีธุรกิจคล้ายคลึงกันและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันในตลาดที่คล้ายคลึงกันด้วย

4. การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วน (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

เป็นวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของบริษัทและหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Wheelen and Hunger 2002:165) หรือเป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่างๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง และจะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน เรียกว่า เครือข่ายในการสร้างคุณค่า โครงร่างนี้สมมติว่าทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

ทุกหน้าที่จะมีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า หน้าที่ต่าง ๆ มีดังนี้

1. การตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

2. การปฏิบัติ (Operations) หรือการผลิตมีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

3. การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development (R&D) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

4. การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันท่วงที

5. การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางด้านการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่นคั่งสูงสุด (Wealth maximization)

6. การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันท่วงที ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2.18 วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันทนีย์ แก้วมหาวงศ์[55] ได้ศึกษาเรื่องการบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2539-2542) ศึกษากรณี บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาสรุปว่า ความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงนั้นสามารถป้องกันหรือทำให้เบาบางลงได้ หากประเทศไทยมีกฎหมายที่รัดกุม เข้มงวด เช่น ผลกระทบที่เกิดกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต หากภาครัฐยังหละหลวม และไม่มีการบังคับใช้กฎหมาย หรือ ออกกฎหมาย เพื่อดูแลทั้งในส่วนของผู้ประกอบการและผู้บริโภค เปิดช่องว่างให้ผู้ที่ไม่มีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจอสังหาฯ ได้เข้ามาในธุรกิจนี้อย่างง่ายเกินไป

ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจผู้ซื้อที่มีกำลังซื้อจะมุ่งให้ความสนใจไปที่นวัตกรรมที่ผู้ประกอบการเสนอให้ ส่วนผู้ประกอบการเองจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรตลอดเวลา ควบคุมต้นทุน สร้างประ สิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อความได้เปรียบทางด้าน Cost Leadership

แนวทางของผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จทั้งในภาวะวิกฤตและภาวะปกติมีดังนี้ คือ

- ความมั่นคงด้านการเงิน และความสามารถของบุคลากร
- การสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่น
- การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่อยู่อาศัยตลอดเวลา
- การควบคุมต้นทุนดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

บทเรียนที่ แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจซึ่งมีอยู่ 2 เรื่องสำคัญ คือ

1. ไม่ควรให้มีเงินกู้ ซึ่งเป็นการกู้ในลักษณะ Mismatch Financing
2. ไม่ควรลงทุน (Investment) ในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (Core Business)

ในเรื่องนี้ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) โดยให้มีน้อยกว่าหนึ่ง
2. ไม่สมควรสะสมที่ดินมากเกินกว่าการพัฒนา 5 ปี
3. ผู้ประกอบการไม่ควรเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยตนเอง

และยังได้ดำเนินการทางด้านการบริหารในช่วง 2543-2544 โดยการสร้าง Barrier of New Entries เพื่อเป็นการลดปัญหาจุดอ่อนของข้อกฎหมายที่ไม่สามารถกันผู้ประกอบการที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งทาง แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ ได้ทำการป้องกันไว้ 3 มิติ

1. Financial Barrier
2. Marketing Barrier
3. Production Barrier

(วิทยานิพนธ์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542)

---

[55] วันทนีย์ แก้วมหาวงศ์, "กลยุทธ์การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2539-2542) : ศึกษากรณีบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)," (ปริญญาโท ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีการศึกษา 2542)

ศิริพร นพรัตน์นภาลัย[56] ได้ศึกษาเรื่อง การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่าในช่วงวิกฤตปี 2540 บริษัทกลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินกลยุทธ์การตลาดดังนี้

ช่วงปี พ.ศ. 2540

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การตลาด บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย ดาวน์ต่ำ ผ่อนสั้น

บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ ขายบ้านพร้อมอยู่ ปรับวัสดุให้ถูกลง เน้นกลุ่มลูกค้าที่ซื้อบ้านโอนกรรมสิทธิ์ทันที เพื่อเพิ่มสภาพคล่องและลดภาระดอกเบี้ยของบรษัทฯ

บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ เน้นการทำโครงการในทำเลที่มั่นใจว่าดีจริง ๆ เท่านั้น ไม่ก่อหนี้ใหม่ ไม่เน้นกลยุทธ์การตลาด ส่งเสริมการขาย

บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ นำเสนอสินค้าที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ที่นำเอาเทคโนโลยีและการออกแบบที่แตกต่างมีเอกลักษณ์

ช่วงปี พ.ศ. 2546

บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การตลาด บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย มีสัดส่วนถึง ร้อยละ 82

บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ ตั้งราคาขาย “คุ้มค่าเงิน” ขายบ้านพร้อมโอน พัฒนาโครงการต่อเนื่องบริเวณใกล้เคียงโครงการเดิม

บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ ใช้สถาปนิกชั้นนำภายนอก มีแบบให้เลือกกว่า 20 รายการ ตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง โฆษณาพร้อมกันหลายโครงการเพื่อประหยัด จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย และ อี-มาร์เก็ตติ้ง

บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การนำเสนอสินค้าที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ที่นำเอาเทคโนโลยีและการออกแบบที่แตกต่างมีเอกลักษณ์ นำเสนอบ้านพร้อมอยู่ ไม่ถือโครงการที่ดินที่ไม่พร้อมที่จะพัฒนา

สรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีต้นตอจากการดำเนินนโยบายและการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจของภาครัฐซึ่งนอกจากจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทันการณ์แล้วยังได้ก่อปัญหาขึ้นอีกด้วย จากข้อมูลย้อนไปช่วงปี พ.ศ. 2530 ที่ประเทศไทยมีแผนการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการส่งเสริมอุตสาหกรรมการส่งออก ประกอบกับมีการไหลเข้าของเงินลงทุนจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากจากผลของข้อตกลงพลาซ่าแอคคอร์ด ในปี พ.ศ. 2528

---

[56] ศิริพร นพรัตน์นภาลัย, “การปรับตัวตามวัฏจักรของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล.” (ปริญญาโท คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปีการศึกษา 2547)

เศรษฐกิจไทยในเวลานั้นมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดสูงถึง ร้อยละ 11.6-13.3 ในช่วงปี พ.ศ. 2531-2533 นอกจากนี้รัฐบาลยังได้มีการปฏิบัติตามข้อตกลงพันธะข้อที่ 8 ผ่อนคลายการควบคุมการปริวรรตเงินตรากับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2533 และ การเปิดเสรีทางการเงิน กรุงเทพวิเทศธนกิจทำให้มีการนำเข้าเงินกู้ระยะสั้นต้นทุนต่ำจากต่างประเทศเข้ามาเพื่อใช้ในลงทุนมากขึ้น โดยเฉพาะในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งได้รับอานิสงค์จากเงินลงทุนที่เข้ามาในประเทศ ส่งผลให้ราคาอสังหาริมทรัพย์สูงขึ้นเนื่องจากมีอุปสงค์มากขึ้นจากอุตสาหกรรม และผู้บริโภค ผู้ประกอบเริ่มเข้ามามากขึ้นเนื่องจากมีการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น ราคาที่อยู่อาศัยปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนปริมาณที่อยู่อาศัยคงเหลือในตลาดสูงถึง 324,383 หน่วยในปี พ.ศ. 2537 ก่อนที่จะเริ่มปรับตัวลงเนื่องจากเกิดภาวะสินค้าล้นตลาด พัฒนาการเหล่านี้เกิดขึ้นบนพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่อ่อนแอ เนื่องจากประเทศไทยมีการขาดดุลการค้ามาตลอดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 และสูงขึ้นต่อเนื่อง ในขณะที่ใช้นโยบายการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศผูกติดค่าเงินบาทกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งทำให้เงินบาทมีค่าสูงเกินความเป็นจริง จนถึงปี พ.ศ. 2539 สถาบันจัดอับดับความน่าเชื่อถือมูดี้ส์ได้ปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือหนี้ระยะสั้นของประเทศไทยเป็นครั้งแรกในรอบ 8 ปี ในช่วงเวลานั้นเองได้มีการโจมตีค่าเงินบาทเป็นระลอก ธนาคารแห่งประเทศไทยพยายามปกป้องค่าเงินบาทจนในที่สุดต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 อันเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตเศรษฐกิจในขณะนั้น วิกฤตในครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในภาวะที่อุปทานมีสูงเกินความต้องการ และมีการกู้เงินเกินความสามารถในการชำระหนี้(สัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป) อีกทั้งยังมีการกู้เงินจากต่างประเทศ ดังนั้นเมื่อประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ประเทศเจ้าหนี้จึงมีการเรียกหนี้คืน และจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จึงทำให้มีหนี้สินเพิ่มทวีขึ้นไปอีก เกิดภาวะหนี้เสียขึ้นในสถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อประเภทนี้ จนในที่สุดรัฐบาลแก้ไขด้วยการสั่งปิดสถาบันการเงิน 56 แห่ง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินโครงการอย่างฉับพลันทันที ธุรกรรมทางการเงินต่างๆ หยุดชะงัก บางโครงการซึ่งยังไม่มีปัญหาทางด้านการขายกลับได้รับผลกระทบไปด้วย ส่งผลให้เกิดหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นอีกจนกลายเป็นวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ในที่สุด

สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจโลกปี พ.ศ. 2551 ที่ส่งผลกระทบถึงประเทศไทยนั้นเริ่มจากวิกฤตสินเชื่อด้อยคุณภาพอสังหาริมทรัพย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยย้อนหลังเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองจากปี พ.ศ. 2544 ซึ่งได้เกิดปัญหาเศรษฐกิจจากหลายสาเหตุ เช่น วิกฤตธุรกิจอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ (DotCom Crisis) บริษัทเอนรอนประกาศล้มละลาย และติดตามด้วยบริษัทเวิลด์คอม และยังมีเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์(11กันยายน 2544) ปัญหาต่างๆ นี้ได้รับการแก้ไขภายใต้แนวคิดทุนนิยมเสรีของธนาคารกลางสหรัฐฯ ด้วยการลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2546 จากอัตราร้อยละ 6 เหลือเพียงร้อยละ 1 เพื่อสร้างความมั่นใจในระบบเศรษฐกิจและกระตุ้นให้เกิดการใช้สอยเป็นไปตามกลไกตลาด ส่งผลให้เริ่มมีการลงทุนมากขึ้นในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จนเป็นการเก็งกำไร ราคาบ้านในสหรัฐฯ ขยายตัวสูงสุดถึงร้อยละ 13 ในปี พ.ศ. 2548 โดยมีการใช้นวตกรรมทางการเงินใหม่ๆ ในการปล่อยสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ ตราสารอนุพันธ์มีการขยายตัวสูงขึ้นอย่างมากในรอบ 15 ปี และการประกันตราสารหนี้ ซึ่งมีการขยายตัวสูงสุดในปีเดียวกัน ราคาที่อยู่อาศัยสูงขึ้นจากอุปสงค์และราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นส่วนหนึ่งจากการทำสงครามระหว่างอิรักกับประเทศสหรัฐอเมริกา และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศจีนและอินเดีย ส่งผลให้เกิดภาวะเงินเฟ้อในประเทศเป็นเหตุให้ธนาคารกลางสหรัฐฯ ต้องปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายสูงขึ้นถึงร้อยละ 5.25 เพื่อหยุดปัญหาเงินเฟ้อ

เป็นผลให้กำลังซื้อที่อยู่อาศัยลดลง ราคาบ้านเริ่มตกลงอย่างรวดเร็ว เริ่มมีการผิดนัดชำระหนี้ มูลค่าตราสารอนุพันธ์ลดลงเช่นเดียวกับราคาบ้าน จนกลายเป็นวิกฤตสินเชื่อด้อยคุณภาพในปี พ.ศ. 2550 ส่งผลกระทบเป็นวิกฤตสถาบันการเงินในปี พ.ศ. 2551 ในที่สุดสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงอายุยาวนานกว่า 150 ปีได้ประกาศล้มละลายในวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2511 และเกิดเหตุการณ์ศุกร์ทมิฬ (Black Friday) คือดัชนีตลาดหลักทรัพย์ลดลงต่ำสุดในเวลาต่อมา(วันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2551) ส่งผลไปยังภาคเศรษฐกิจจริง(Real Sector) โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศยุโรปซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าสำคัญในการค้าโลกมีกำลังซื้อลดลง จึงมีผลกระทบกับประเทศที่พึ่งพาการส่งออกเนื่องจากคำสั่งซื้อลดลง ทำให้อุตสาหกรรมในประเทศเหล่านั้นได้รับผลกระทบไปด้วย และหนึ่งในนั้นคือประเทศไทยซึ่งมีสัดส่วนรายได้การส่งออกถึงร้อยละ 70 ของรายได้ประชาชาติ

จากงานวิจัยที่เกียวข้องจะเห็นได้ว่าเป็นการทำการศึกษาในช่วงเวลาก่อนและหลังเกิดวิกฤตปี พ.ศ. 2540 โดยมีหัวข้อการวิจัยในด้านของแนวโน้มการลงทุน การปรับกลยุทธ์ตามวัฏจักรของผู้ประกอบการ กลยุทธ์การบริหารธุรกิจในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ และมาตราการการแก้ไขปัญหาวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ปี พ.ศ. 2530-2541

งานวิจัยในส่วนของกลยุทธ์ทางธุรกิจปี พ.ศ. 2530-2542 นั้น วันทนีย์ ศึกษา บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เพียงบริษัทเดียว โดยสัมภาษณ์คุณอนันต์ อัศวโภคิน และ คุณนพร สุนทรจิตต์เจริญ โดยมีกรอบการวิจัย 3 ด้านคือ การเงิน การตลาด การพัฒนาทรัพยากรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ทางด้านการเงิน คือการ “รัดเข็มขัด” ลดค่าใช้จ่ายหยุดการลงทุนต่างประเทศ รักษาสัดส่วนหนี้สินต่อทุนให้ต่ำกว่า 1 เท่า ทางด้านการตลาด จะเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อเท่านั้น สร้างบ้านเสร็จก่อนขาย เพื่อให้เป็นอุปสรรคแก่ผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ และทางด้านการพัฒนาทรัพยากรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯ ไม่มีนโยบายลดค่าใช้จ่ายด้านนี้เพื่อรักษาขวัญกำลังใจพนักงาน

ในขณะที่ศิริพรศึกษาการปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจในปี พ.ศ. 2526 ถึง พ.ศ. 2546 โดยเลือกกลุ่มผู้ประกอบการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 4 บริษัท ซึ่งพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยประเภทบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับฝ่ายหรือระดับโครงการ ผลจากการศึกษาสรุปว่าการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การดำเนินนโยบายภาครัฐ และสถาบันการเงินคู่แข่ง ประสบการณ์ของผู้ประกอบการ และกำลังซื้อของผู้บริโภค

งานวิจัยนี้จึงมีความแตกต่างตั้งแต่ในเรื่องช่วงเวลาของการศึกษา คือเป็นการศึกษาการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ใน 2 ช่วงเวลา คือวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551 โดยมีการเปรียบเทียบการปรับใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรโดยไม่เจาะลึกในรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ของแต่ละบริษัท กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน ในแบบเดลฟายเทคนิค โดยให้ผู้ที่มีบทบาทในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และมีทัศนคติของการให้ความรู้ (ผู้เชี่ยวชาญชุดแรก) เป็นผู้คัดเลือก เพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มประชากร ไม่จำกัดขนาดของบริษัทหรือสถานะการเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือไม่ เพียงแต่เคยผ่านวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง และเป็นผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรงและมีบทบาทในการปรับกลยุทธ์องค์กร การใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (ซึ่งผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญชุดแรก) วิเคราะห์และแปลผลโดยการใช้วิธีสถิติเชิงพรรณา

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้จัดทำ	**วันทนีย์ แก้วมหาวงศ์** (2542)
หัวข้อ	กลยุทธ์การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2539-2542) : ศึกษากรณี บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
วัตถุประสงค์	วิเคราะห์กลยุทธ์และวิธีการบริหารธุรกิจ ท่ามกลางวิกฤตของบริษัทซึ่งถือว่าเป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือลำดับต้น ๆ ในวงการอสังหาริมทรัพย์
ขอบเขตของการศึกษา	เน้นศึกษาในส่วนของการบริหารจัดการองค์กรในช่วงวิกฤต ปี 2539-2542 ในด้านกลยุทธ์การบริหารการตลาด การเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ระเบียบวิธีวิจัย	ศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ลักษณะวิธีพรรณา
กลุ่มประชากร	ผู้บริหาร บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
ตัวแปร	นโยบายด้านต่าง ๆ และกลยุทธ์ที่ใช้บริหารจัดการองค์กร ช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ปี 2539-2542
ผลการศึกษา	ความเสียหายหรือความรุนแรงที่เกิดจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงนั้นสามารถป้องกันหรือทำให้เบาบางลงได้ หากประเทศไทยมีกฎหมายที่รัดกุม เข้มงวด
ข้อจำกัด	เป็นการศึกษาในกรอบที่กว้างเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลา
ข้อเสนอแนะ	ผู้ศึกษาอื่น ๆ ทำการศึกษาองค์กรของคนไทยที่ประสบความสำเร็จอย่างองค์กรนี้ให้ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

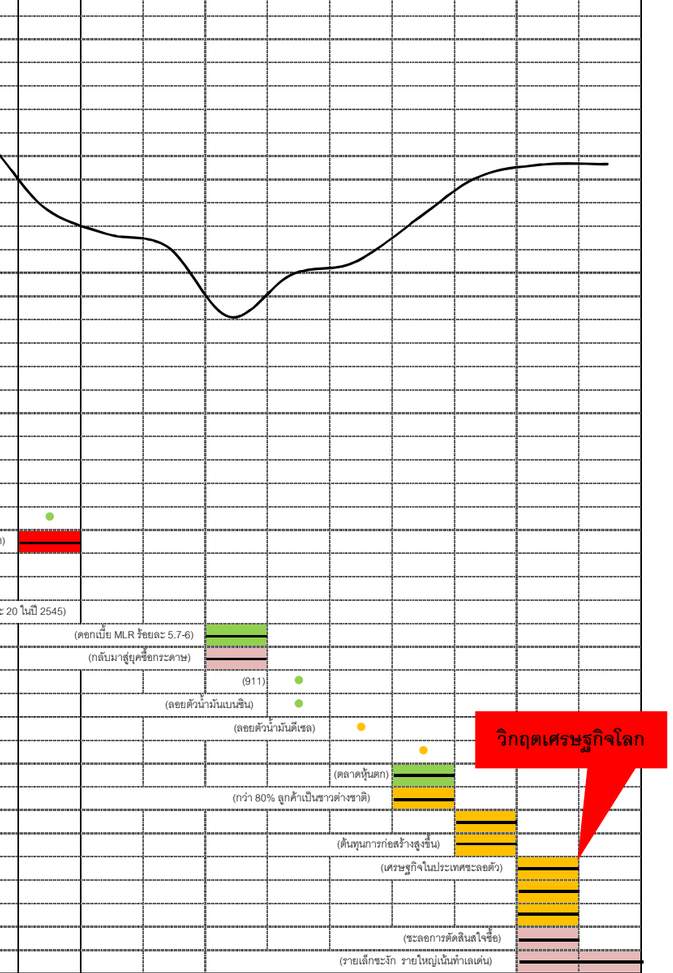
ผู้จัดทำ	ศิริพร นพรัตน์นภาลัย (2547)
หัวข้อ	การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
วัตถุประสงค์	เพื่อศึกษาประวัติ วิวัฒนาการของตลาดที่อยู่อาศัย และการปรับตัวตามวัฏจักรของผู้ประกอบการ
ขอบเขตของการศึกษา	ธุรกิจที่อยู่อาศัยประเภทแนวราบ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีระยะเวลาดำเนินงาน 10 ปีขึ้นไป และปัจจุบันยังดำเนินงานอยู่
ระเบียบวิธีวิจัย	สัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับบริษัทกรณีศึกษา
กลุ่มประชากร	ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการโครงการ บริษัทกรณีศึกษา จำนวน 4 บริษัท (L&H, PF, Noble, MK)
ตัวแปร	ภาวะเศรษฐกิจกับการเปลี่ยนแปลงปริมาณอุปสงค์และอุปทานในตลาด ตามวัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ผลการศึกษา	แนวทางการปรับตัวของธุรกิจตามวัฏจักรแต่ละช่วงนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐและสถาบันการเงินในแต่ละช่วงเป็นสำคัญ
ข้อจำกัด	งานวิจัยเริ่มวิเคราะห์ตั้งแต่ปี พ.ศ.2526 เป็นต้นมา อาจทำให้เห็นภาพรวมของวัฏจักรธุรกิจที่อยู่อาศัยได้ไม่ชัดเจน เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่สั้นเกินไป
ข้อเสนอแนะ	ควรมีระบบการติดตามอุปสงค์และอุปทานอย่างเป็นระบบ เพื่อผู้ประกอบการใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.3 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์และปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง

ดัชนีที่อยู่อาศัย	ปี พ.ศ.	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552
ที่อยู่อาศัยเหตุเปิดใหม่ (กรุงเทพและปริมณฑล) REIC	หน่วย : ยูนิต	67,451	80,031	102,335	129,688	108,001	134,086	171,254	172,419	166,785	145,355	63,864	33,382	32,028	34,023	34,035	50,594	62,796	67,829	78,116	74,221	77,726	
อุปทานคงค้าง (สะสม) พื้นที่ : AREA	หน่วย : ยูนิต							110,108	88,965	149,531	156,927	135,875	120,331	94,835	87,513	80,232	56,819	67,769	77,725	92,349	108,674	110,812	109,331
ปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ																							
ดัชนีทางเศรษฐกิจ																							
- GDP		13.3	12.2	11.2	8.1	8.1	8.3	9	9.2	5.9	-1.4	-10.5	4.4	4.8	2.2	5.3	7.1	6.3	4.6	5.2	4.9	2.6	-2.7
- อัตราเงินเฟ้อ (ทั่วไป)		3.9	5.3	5.9	5.7	4.1	3.4	5	5.8	5.9	5.6	8.1	0.3	1.5	1.6	0.7	1.8	2.7	4.5	4.7	2.3	5.5	-1.2
- อัตราดอกเบี้ย MLR (ต่ำสุด-สูงสุด%)		12.00	12.50-13.50	16.25	14.00	11.50	10.50	11.75	13.75	13.00-13.25	15.25	11.50-12.00	8.25-8.50	7.50-8.25	7.0-7.5	6.5-7.0	5.5-5.75	5.50-5.75	6.50-6.75	7.50-8.00	6.85-7.13	6.75-7.00	5.85-6.25
- อัตราแลกเปลี่ยน (บาท : ดอลล่าสหรัฐ)		25.29	25.70	25.59	25.52	25.40	25.32	25.15	24.92	25.34	31.37	41.37	37.84	40.16	44.48	43.00	41.53	40.27	40.27	37.93	34.56	33.36	33.28
- ดัชนีตลาดหลักทรัพย์		386.73	879.19	612.86	711.36	893.42	1,682.85	1,360.09	1,280.81	831.57	372.69	355.81	481.92	269.19	303.85	356.48	772.15	668.10	713.73	679.84	858.10	449.96	
- FDI Inward (ดอลล่าสหรัฐ)		1105.994	1837	2575	2049	2151	1807	1369	2070	2338	3882	7492	6091	3349	5061	3335	5235	5862	8048.08	9459.63	11238.09	10090.51	
- ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลล่าสหรัฐ)		-1.5	-2.4	-7.1	-7.4	-6.1	-6.1	-7.8	-13.2	-14.3	-3.1	14.3	12.5	9.3	5.1	4.6	4.7	2.7	-7.6	2.3	14.0	1.6	19.5
- เงินสำรองระหว่างประเทศ (พันล้านดอลล่าสหรัฐ)		7.1	10.5	14.3	18.4	21.2	25.4	30.3	37.0	38.7	27.0	29.5	34.8	32.7	33.0	38.9	42.1	49.8	52.1	67.0	87.4	111.0	139.8
- อัตราการว่างงาน		3.1	1.4	2.2	2.7	1.4	1.5	1.3	1.1	1.1	0.9	3.4	3	2.4	3.3	2.4	2.2	2.1	1.9	1.6	1.4	1.4	
ดัชนีสินเชื่อสังหาริมทรัพย์																							
- สินเชื่อผู้ประกอบการสังหาริมทรัพย์/GDP				6.88%	9.44%	10.71%	11.99%	12.95%	13.72%	13.84%	15.97%	18.67%	18.09%	11.62%	7.95%	7.87%	7.62%	7.54%	8.00%	8.19%	8.77%	9.56%	
- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย/GDP				5%	6%	7%	9%	11%	13%	14%	15%	15%	13%	12%	12%	12%	14%	15%	16%	17%	18%	20%	
สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ																							
- นโยบายอ่อนตลาดปรับรหัสนัยสมาชิกที่ 3			(BIS)																				
- เงินรุ้งจากต่างประเทศไหลเข้าซื้อสินทรัพย์ภาคการเงินที่มีการเก็งกำไร โดยเฉพาะสังหาริมทรัพย์เป็นจำนวนมาก			(อสังหาริมทรัพย์ขยายตัวแบบก้าวกระโดด)																				
- เหตุการณ์ปรับราม่ไส่ลบทางการเมือง				(พฤษภาทมิฬ)																			
- ผลการสำรวจของ ธอส. ราคาบ้านใหม่ ปรับตัวสูงขึ้นมาก																							
- ราคาปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องหลังจากพฤษภาทมิฬ																							
- การขยายตัวไม่มีการการทำธุรกรรมภิวัตการเงินครบถ้วน (BIBF)						(BIBF)																	
- จำนวนที่อยู่อาศัยในกรุงเทพและปริมณฑล เพิ่มขึ้นสูง "เกินความต้องการ"								(เริ่มเข้าสู่การสิ้นค้าสินตลาด)															
- ราคาอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง																							
- ราคาหลักทรัพย์ตลาดหลักทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง																							
- ราคาที่ดินและสิ่งปลูกสร้างปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง																							
- ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง																							
- ดัชนีราคาหลักทรัพย์

ตารางที่ 2.4 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยและปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง

ดัชนีที่อยู่อาศัย	ปี พ.ศ.	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552
ที่อยู่อาศัยจดทะเบียน (กรุงเทพและปริมณฑล) REIC	หน่วย : ยูนิต	67,451	80,031	102,335	129,688	108,001	134,086	171,254	172,419	166,785	145,355	63,864	33,382	32,028	34,023	34,035	50,594	62,796	67,829	78,116	74,221	77,726	
อุปทานคงค้าง (สะสม) ที่มา : AREA	หน่วย : ยูนิต							110,108	88,965	149,531	156,927	135,875	120,331	94,835	87,513	80,232	56,819	67,769	77,725	92,349	108,674	110,812	109,331
ปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ																							
ดัชนีทางเศรษฐกิจ																							
- GDP		13.3	12.2	11.2	8.1	8.1	8.3	9	9.2	5.9	-1.4	-10.5	4.4	4.8	2.2	5.3	7.1	6.3	4.6	5.2	4.9	2.6	-2.7
- อัตราเงินเฟ้อ (ทั่วไป)		3.9	5.3	5.9	5.7	4.1	3.4	5	5.8	5.9	5.6	8.1	0.3	1.5	1.6	0.7	1.8	2.7	4.5	4.7	2.3	5.5	-1.2
- อัตราดอกเบี้ย MLR (ต่ำสุด-สูงสุด%)		12.00	12.50-13.50	16.25	14.00	11.50	10.50	11.75	13.75	13.00-13.25	15.25	11.50-12.00	8.25-8.50	7.50-8.25	7.0-7.5	6.5-7.0	5.5-5.75	5.50-5.75	6.50-6.75	7.50-8.00	6.85-7.13	6.75-7.00	5.85-6.25
- อัตราแลกเปลี่ยน (บาท : ดอลล่าสหรัฐ)		25.29	25.70	25.59	25.52	25.40	25.32	25.15	24.92	25.34	31.37	41.37	37.84	40.16	44.48	43.00	41.53	40.27	40.27	37.93	34.56	33.36	33.28
- ดัชนีตลาดหลักทรัพย์		386.73	879.19	612.86	711.36	893.42	1,682.85	1,360.09	1,280.81	831.57	372.69	355.81	481.92	269.19	303.85	356.48	772.15	668.10	713.73	679.84	858.10.	449.96	
- FDI Inward (ดอลล่าร์สหรัฐ)		1105.994	1837	2575	2049	2151	1807	1369	2070	2338	3882	7492	6091	3349	5061	3335	5235	5862	8048.08	9459.63	11238.09	10090.51	
- ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลล่าร์สหรัฐ)		-1.5	-2.4	-7.1	-7.4	-6.1	-6.1	-7.8	-13.2	-14.3	-3.1	14.3	12.5	9.3	5.1	4.6	4.7	2.7	-7.6	2.3	14.0	1.6	19.5
- เงินสำรองระหว่างประเทศ (พันล้านดอลล่าสหรัฐ)		7.1	10.5	14.3	18.4	21.2	25.4	30.3	37.0	38.7	27.0	29.5	34.8	32.7	33.0	38.9	42.1	49.8	52.1	67.0	87.4	111.0	139.8
- อัตราการว่างงาน		3.1	1.4	2.2	2.7	1.4	1.5	1.3	1.1	1.1	0.9	3.4	3	2.4	3.3	2.4	2.2	2.1	1.9	1.6	1.4	1.4	
ดัชนีสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์																							
- สินเชื่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ต่อ GDP				8.88%	9.44%	10.71%	11.99%	12.95%	13.72%	13.84%	15.97%	18.67%	18.09%	11.62%	7.95%	7.87%	7.62%	7.54%	8.00%	8.19%	8.77%	9.56%	
- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยส่วนบุคคลต่อ GDP				5%	6%	7%	9%	11%	13%	14%	15%	15%	13%	12%	12%	12%	14%	15%	16%	17%	18%	20%	
สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ																							
- นโยบายผ่อนคลายปริวรรตเงินตราขั้นที่ 3			(BIS)																				
- เงินกู้จากต่างประเทศปล่อยสินเชื่อสู่ภาคการผลิตที่มีการก่อกำไร โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์เป็นจำนวนมาก			(อสังหาริมทรัพย์ขยายตัวแบบก้าวกระโดด)																				
- เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง					(พฤษภามิมิฬ)																		
- ผลการสำรวจของ ธอส. ราคาบ้านใหม่ ปรับตัวสูงขึ้นมาก																							
- ราคาปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องหลังจากพฤษภามิมิฬ																							
- การอนุญาตให้มีการการทำธุรกรรมกิจการวิเทศธนกิจ (BIBF)						(BIBF)																	
- จำนวนที่อยู่อาศัยในกรุงเทพและปริมณฑล เพิ่มขึ้นสูง "เกินความต้องการ"						(เริ่มเข้าสู่ภาวะสินค้าล้นตลาด)																	
- ขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ตลาดการเงินอยู่ในภาวะตึงตัว							(ดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น)																
- ธนาคารแห่งประเทศไทยเข้มงวดต่อการปล่อยสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์จากปัญหาเงินเฟ้อ					(ธนาคารปล่อยกู้ภาคธุรกิจยากขึ้นและผู้บริโภคระลอกการตัดสินใจซื้อ)																		
- ภาระต้นทุนสูงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้นแต่ไม่สามารถปรับขึ้นราคาขายได้เพราะมีการแข่งขันกันสูง						(ต้นทุนการก่อสร้างสูงต้องขายราคาต่ำ)																	
- พื้นที่ขออนุญาตก่อสร้างใหม่ลดลง 40% จากปี 2538					(ตกต่ำสุดในรอบ 10 ปี ผู้ประกอบการถอนตัวจากธุรกิจประมาณ 700 ราย)																		
- ค่าเงินบาทถูกโจมตีจากนักค้าเก็งกำไรเงินตราจากต่างประเทศ																							
- รัฐบาลปกป้องค่าเงินบาทจนส่งผลกระทบต่อเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ						(เงินทุนสำรองระหว่างประเทศเหลือเพียง 800 ล้านดอลล่าร์สหรัฐ)																		
- สถาบันการเงินขาดสภาพคล่อง							(สถาบันการเงินขาดสภาพคล่องหยุดปล่อยสินเชื่อ)																
- ยกเลิกการผูกติดอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทไปเป็นระบบลอยตัว								(ประกาศลอยตัวเงินบาท)															
- สถาบันการเงินถูกสั่งปิด 56 แห่ง								(ปิดสถาบันการเงิน)															
- ธุรกิจที่มีเงินกู้จากต่างประเทศมีหนี้สินเพิ่มขึ้นเท่าตัว										(ธุรกิจล้มละลาย,ภาวะการเลิกจ้าง,ตกงาน)													
- อัตราดอกเบี้ยที่ปรับตัวสูงขึ้นทำให้เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้										(ปัญหา NPL จำนวนมาก)													
- ปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ ต้องเข้าสู่โปรแกรมปรับโครงการสร้างทางการเงินของ IMF									(เศรษฐกิจหดตัวถึงร้อยละ -10.5)														
- รัฐบาลออกมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ และแผนการฟื้นฟูสถาบันการเงิน						(มาตรการ 10 สิงหา กระตุ้นอสังหาริมทรัพย์/แผน 14 สิงหา ฟื้นฟูสถาบันการเงิน)																	
- ปีแห่งการปรับโครงสร้างธุรกิจ โครงสร้างหนี้ การโอนขายและควบรวมกิจการ รวมทั้งการปิดกิจการ									(ออกกฎหมายให้ต่างด้าวกอบโกยธุรกิจไทย)														
- เปลี่ยนกรอบการดำเนินนโยบายทางการเงินสู่การดำเนินนโยบายการเงินแบบกำหนดเป้าหมายอัตราเงินเฟ้อ																							
- ผลการสำรวจอาคารในกรุงเทพมหานครถูกทิ้งร้างกว่า 402 อาคาร											(ซากอาคารทั่วกรุงเทพฯไร้อนาคต)												
- ปีแห่งการฟื้นฟูหนี้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะการพลิกวิกฤตเป็นโอกาสกของ บมจ.แลนด์แอนด์เฮ้าส์										(กลยุทธ์ "สร้างเสร็จก่อนขาย" ประสบความสำเร็จอย่างสูง)													
- ภาคอุตสาหกรรมปรับตัวดีขึ้นตามสภาวะเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะภาคการส่งออก																							
- จากมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง											(การก่อสร้างภาคเอกชนขยายตัวสูงสุดร้อยละ 20 ในปี 2545)												
- มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ย MLR อย่างต่อเนื่อง														(ดอกเบี้ย MLR ร้อยละ 5.7-6)									
- ตลาดอสังหาริมทรัพย์กลับมาร้อนแรง โดยเฉพาะสินค้าประเภทคอนโดย่านใจกลางเมือง														(กลับมาสู่ยุครื่อกระดาษ)									
- จากการก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา ส่งผลราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น																	(911)						
- รัฐบาลยกเลิกครึ่งราคาตัวน้ำมันเบนซิน																		(ลอยตัวน้ำมันเบนซิน)					
- ยกเลิกครึ่งราคาน้ำมันดีเซล																			(ลอยตัวน้ำมันดีเซล)				
- ปฏิวัติรัฐประหาร																							
- มาตรการกันสำรองเงินตราต่างประเทศ 30% ยกเว้นการลงทุนในตลาดหุ้น																				(ตลาดหุ้นตก)			
- อสังหาฯพักยาบูมสุด จากการเปิดสุวรรณภูมิ																							
- ระเบิด 8 จุดรับปีใหม่/ชุมนุมประท้วงตัดสินยุบไทยรักไทย																							
- ราคาวัสดุก่อสร้างปรับตัวสูงขึ้นจากภาวะราคาน้ำมัน																							
- ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก โดยเฉพาะวิกฤตซับไพร์มในประเทศสหรัฐอเมริกา																							
- ประท้วงปิดสนามบินสุวรรณภูมิ																							
- ราคาวัสดุก่อสร้างปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง																							
- ผู้บริโภคเริ่มไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจ																							
- ผู้ประกอบการรายเล็กระลอกการชื่นโครงการใหม่ ส่วนรายใหญ่เน้นทำเลขายโฮลเด้น																							
		Rising			Peak	Trough	Rising		Peak	Declining				Trough	Rising								
							1	2		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	8	9



วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยและปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง

ตารางที่ 2.5 วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ประเทศสหรัฐอเมริกาและปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง

ดัชนีที่อยู่อาศัย	ปี พ.ศ.	2531	2532	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552
- New Privately Owned Housing Units Started	ยูนิต	1,488,000	1,376,000	1,193,000	1,014,000	1,200,000	1,288,000	1,457,000	1,354,000	1,477,000	1,474,000	1,617,000	1,641,000	1,569,000	1,603,000	1,705,000	1,848,000	1,956,000	2,068,000	1,801,000	1,355,000	906,000	553,800
สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศสหรัฐอเมริกา																							
ดัชนีทางเศรษฐกิจ																							
- Fed Fund rate (Effective rate)		7.57	9.21	8.1	5.69	3.52	3.02	4.21	5.83	5.3	5.46	5.35	4.97	6.24	3.88	1.67	1.13	1.35	3.22	4.97	5.02	1.92	
- GDP Growth		4.1	3.5	1.9	-0.2	3.3	2.7	4	2.5	3.7	4.5	4.2	4.4	3.7	0.8	1.6	2.5	3.6	2.9	2.8	2	1.1	
- Inflation rate		4.1	4.8	5.4	4.2	3	3	2.6	2.8	2.9	2.3	1.5	2.2	3.4	2.8	1.6	2.3	2.7	3.4	3.2	2.9	3.8	
สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมือง																							
- การก่อวินาศกรรม														(911)	●								
- วิกฤติดอทคอม															(ฟองสบู่ดอทคอมแตก)								
- เฮนรอนประกาศล้มละลาย																							
- Fed ลดดอกเบี้ยต่อเนื่องยาวนานเพื่อพยุงเศรษฐกิจจากภาวะตกต่ำของตลาดหุ้น										(นโยบายลดอัตราดอกเบี้ย ของธนาคารกลางเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ)													
- เว็ลด์คอม ชิงค์ ประกาศล้มละลาย																							
- สงครามอิรัก															(สหรัฐฯบุกอิรัก)								
- มีการทุนในอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น เนื่องจากดอกเบี้ยถูก สถาบันการเงินปล่อยสินเชื่ออย่างหละหลวม															(มีการเก็งกำไรในตลาดอสังหาริมทรัพย์)								
- นวตกรรมทางการเงินเพื่อกระจายความเสี่ยงของสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ด้อยคุณภาพขยายตัวอย่างรวดเร็ว																(ABS/MBS/CDO)							
- ปริมาณ CDOs ออกใหม่ถึง 5 แสนล้านดอลล่าร์																	(ABS/MBS/CDO สูงที่สุด)						
- ราคาบ้านขยายแบบก้าวกระโดด ปี 2548 ขยายตัวถึง ร้อยละ 13 ต่อปี														(ปี 2548 ขยายตัวถึง ร้อยละ 13ต่อปี)									
- ราคาน้ำมันดิบปรับตัวสูงสุดในรอบ 100 ปี จากภาวะราคาน้ำมัน																		(147 ดอลล่าร์ต่อบาร์เรล ในเดือน ก.ค.51)					
- เงินเฟ้อเริ่มปรับตัวสูงขึ้น จากภาวะราคาน้ำมัน																				(เงินเฟ้อสูงขึ้น)			
- ธนาคากลางสหรัฐปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย เป็น 5.25% เพื่อรักษาระดับอัตราเงินเฟ้อ																				(Fed ขึ้นดอกเบี้ยเพื่อลดอัตราเงินเฟ้อ)			
- อสังหาริมทรัพย์เริ่มชะลอตัว จากการที่ดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น																				(กำลังซื้อลดลง)			
- ราคาอสังหาริมทรัพย์ตกต่ำอย่างรวดเร็ว																				(อสังหาชะลอตัว/กำลังซื้อเริ่มตก)			
- วิกฤตอสังหาริมทรัพย์ด้อยคุณภาพ																				(ฟองสบู่อสังหาริมทรัพย์แตก)			
- มูลค่าตราสารอนุพันธ์ลดลงอย่างรวดเร็ว																				(สถาบันการเงินขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์)			
- แบร์สเติร์น ควบรวมกิจการกับ เจ.พี.มอร์แกน																				(พฤษภาคม 2551 สิ้นสุด แบร์ สเติร์น)			
- เลห์แมน บราเธอร์ ประกาศล้มละลาย 15 กันยายน 2551																				(เลห์แมน ล้มละลายจุดเริ่มต้นวิกฤต)			
- สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์เริ่มมีปัญหา ประมาณว่า 1 ใน 5 กำลังจะถูกยึด																				(NPL มีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก)			
- สถาบันการเงินขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง																				(วิกฤติสถาบันการเงิน)			
- ราคาน้ำมันปรับลดลงอย่างรวดเร็ว ราคากว่า 60 ดอลล่าร์ต่อบาร์เรล ในเดือนตุลาคม 2551																				(ราคาน้ำมันลดลง)			
- ตลาดหุ้นทั่วโลกตกต่ำอย่างรวดเร็ว																				(10 ต.ค.51 Balck Friday)			
- ธ.สหรัฐฯปรับลดอัตราดอกเบี้ยลงอีก 0.5%																					(ลดดอกเบี้ย)		
- วิกฤตเศรษ.กิจ																				(วิกฤติเศรษฐกิจโลก)			
		Declining			Trough	Rising													Peak	Declining			
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12		1	2	3	4

วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์และปัจจัยแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง

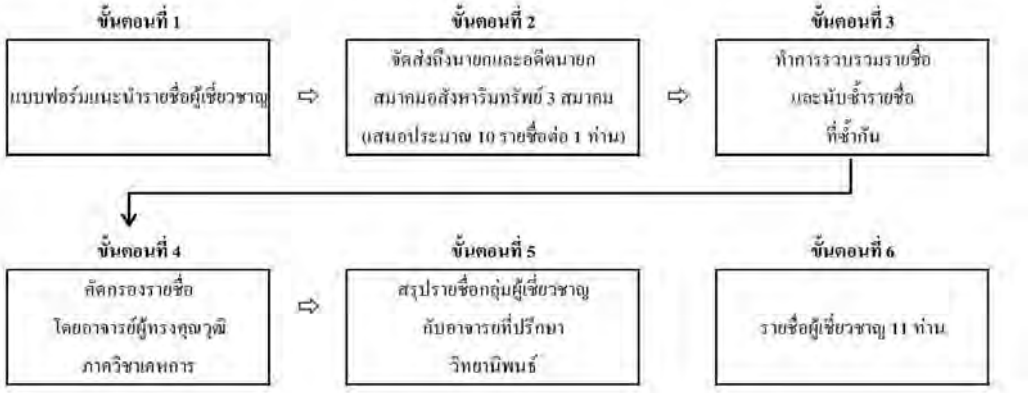
บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษา เรื่อง "การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2551" มีขั้นตอนดังนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551 โดยเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 11 ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญ) ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการวางยุทธ์ศาสตร์ในการแก้ปัญหาขององค์กร โดยได้รับการคัดเลือกจากนายกสมาคมและอดีตนายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ 3 สมาคม คือ สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย สมาคมอาคารชุดไทย สมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร เนื่องจากเป็น 3 สมาคมหลักที่มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องให้ความรู้ ยกระดับมาตราฐานของธุรกิจและผู้บริโภคจนถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์



แผนผังที่ 3.1 แสดงขบวนการการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง(ผู้เชี่ยวชาญ)

2. ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

1. วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์
2. ฟองสบู่ที่อยู่อาศัย
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายด้านต่าง ๆ ในช่วง 30 ปี
4. ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
5. ปัจจัยที่มีผลกับการเกิดวิกฤตอสังหาริมทรัพย์
6. การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540
7. ข้อพึงเรียนรู้จากวัฏจักรสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการอสังหาริมทรัพย์
8. การแก้ปัญหาให้รอดจากวิกฤต

8.1 บริหารกระแสเงินสดกับทั้งด้านเจ้าหนี้และลูกหนี้

8.2 ภาครัฐช่วยเหลือ

9. วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

10. สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

11. สถานการณ์เศรษฐกิจช่วงวิกฤตปี พ.ศ.2551

12. บทบาทธนาคารกลางทั่วโลกในการแก้ปัญหา

12.1 การลดอัตราดอกเบี้ย

12.2 มาตรการเสริมสภาพคล่อง

12.3 การเข้าช่วยเหลือสถาบันการเงินและเข้าไปเพิ่มทุนโดยทางการ

12.4 การค้ำประกันเงินฝากและหนี้สินของสถาบันการเงิน

13. ผลกระทบจากวิกฤตการณ์การเงินโลกต่อเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทย

14. ผลกระทบจากวิกฤตการณ์สหรัฐต่อภาคอสังหาริมทรัพย์ไทย

- ผลกระทบต่ออุปสงค์
- ผลกระทบต่ออุปทาน

15. แนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

16. การบริหารจัดการความเสี่ยง

17. การบริหารเชิงกลยุทธ์

18. วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ผู้วิจัยใช้วิธีการเดลฟายเทคนิค (Delphi Technique) คือ วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9-13 ท่าน (ค่าความคลาดเคลื่อนต่ำที่สุดอันดับ 2 ตามตาราง โทมัส ที. แมคมีแลนซ์)

ตารางที่ 3.1 การคำนวณค่าความคลาดเคลื่อนตามวิธีเดลฟายเทคนิค

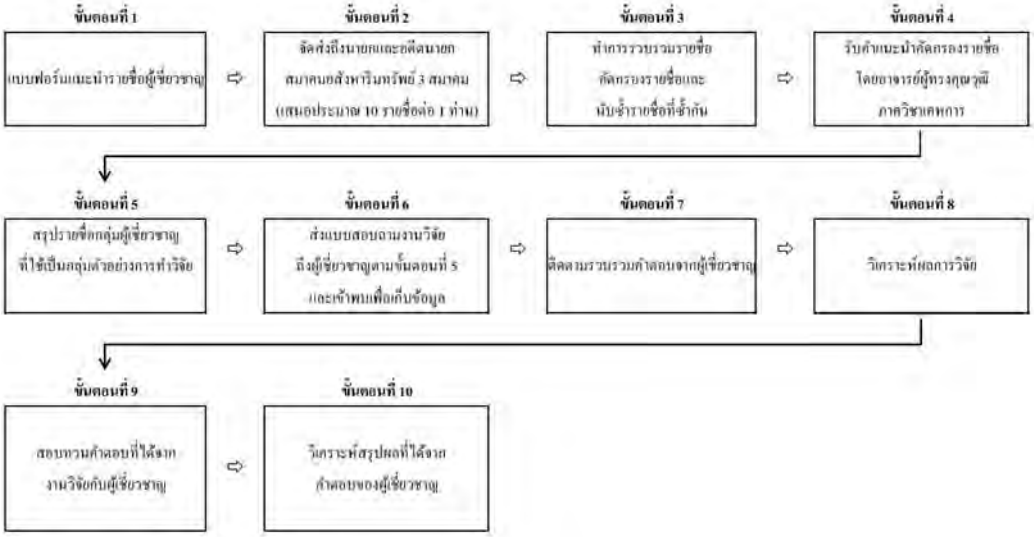
จำนวนผู้ร่วมตอบงานวิจัย (Panel Size)	**ค่าความคลาดเคลื่อนที่ลดลง** Error Reduction	**การเปลี่ยนแปลงความคลาดเคลื่อน** Net Change
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.07-0.58	0.12
9-13	**0.58-0.54**	**0.04**
13-17	0.54-0.50	0.02
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

(ที่มา : โทมัส ที. แมคมีแลนซ์ อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน 2522)

1.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ใช้เก็บข้อมูลทางด้านมุมมองของผลประกอบการอสังหาริมทรัพย์ต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และปี พ.ศ. 2551 ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ความเหมือนหรือแตกต่างในการแก้ปัญหาของผู้ประกอบการโดยกลยุทธ์ด้านองค์กร การเงิน การตลาด และการก่อสร้าง และปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

1.3 ขั้นตอนการศึกษา



แผนผังที่ 3.2 แผนผังการวิจัยเดลฟายเทคนิค(Delphi Technique) และขบวนการคัดเลือกผู้เชี่ยญชาญ

1.4 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลในช่วงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552 – ธันวาคม พ.ศ. 2552

2. **การทดสอบเครื่องมือ** การตรวจสอบเนื้อหาของคำถามที่ใช้ในการวิจัย โดยการกำหนดเนื้อหาและตัวแปรที่จะใช้ในการทำแบบสอบถามจริงส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญจาก 4 ท่าน เพื่อขอความคิดเห็นเพิ่มเติมและปรับปรุงเป็นคำถามในแบบสอบถามจริงต่อไป

ตารางที่ 3.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ทดสอบแบบสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	บริษัท/สมาคม/สถาบัน
คุณกิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)
คุณพิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์	กรรมการบริหาร	บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)
คุณอธิป พีชานนท์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)
คุณอิสระ บุญยัง	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
รศ.ดร.สนธยา วนิชวัฒนะ	อาจารย์ประจำภาควิชาอสังหาริมทรัพย์	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ

3. **สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** จัดส่งแบบสอบถามจริงไปยังผู้เชี่ยวชาญ 11 ท่าน และนัดเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

ตารางที่ 3.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	บริษัท/สมาคม	สัมภาษณ์
คุณกิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)	วันที่ 10 พฤศจิกายน 2552
คุณพิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์	กรรมการบริหาร	บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	วันที่ 12 พฤศจิกายน 2552
คุณเลิศมงคล วราเวณุชย์	กรรมการบริหาร	บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	วันที่ 6 พฤศจิกายน 2552
คุณวงศกรณ์ ประสิทธิ์วิภาต	ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	วันที่ 4 พฤศจิกายน 2552
คุณสมเชาว์ ตันฑเทอดธรรม	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท เอ็น.ซี. เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)	วันที่ 20 พฤศจิกายน 2552
คุณอธิป พีชานนท์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)	วันที่ 4 ตุลาคม 2552

ตารางที่ 3.4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	บริษัท/สมาคม	สัมภาษณ์
คุณสมชาติ อุบลชาติ	ประธานกรรมการบริหาร	บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	วันที่ 24 พฤศจิกายน 2552
คุณสมาน ลิ่มทองแท่ง	ประธานกรรมการ	บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด	วันที่ 2 พฤศจิกายน 2552
คุณสุกิจ ตรัยวนพงศ์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ฟายน์โฮม เฮาส์ซิ่ง ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	วันที่ 1 ธันวาคม 2552
คุณอานะวัฒน์ นาวินธรรม	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท สาริน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	วันที่ 17 พฤศจิกายน 2552
คุณอิสระ บุญยัง	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	วันที่ 16 พฤศจิกายน 2552

4. **รวบรวมผลการสัมภาษณ์** ดำเนินการสรุปผลโดยวิธีการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีทางสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายหรืออธิบายลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่างหรือประชากรที่ศึกษาเท่านั้น โดยไม่นำไปใช้อธิบายหรือสรุปอ้างอิงไปยังกลุ่มตัวอย่างหรือประชากรอื่น วิธีการทางสถิติประเภทนี้ที่ใช้ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (frequency distribution) การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (measure of central tendency) การวัดการกระจาย (measure of variation of measure of dispersion) การวัดความสัมพันธ์ (measure of correlation) เป็นต้น[1]

[1] พิชิต ฤทธิ์จรูญ, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคม (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์, 2551), หน้า 255.

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งมีวิธีหาได้หลายวิธี คือ

1. ตัวกลางเลขคณิต (Arithmetic mean) หรือค่าเฉลี่ย
2. มัธยฐาน (Median)
3. ฐานนิยม (Mode)
4. ตัวกลางเลขคณิต (Geometric mean)
5. ตัวกลางฮาร์โมนิค (Harmonic mean)

แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสียและความถูกต้องเหมาะสมในการนำไปใช้ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล และวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ข้อมูลชนิดนั้น ๆ สำหรับในการวิจัยทางการศึกษาวิธีที่ใช้มากที่สุดคือตัวกลางเลขคณิต[2]

ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย[3] **(mean)**

ค่าเฉลี่ยอาจเรียกว่า ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) หรือมัชฌิมเลขคณิต ซึ่งหาค่าได้โดยการนำข้อมูลทุกค่ามารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมด แทนด้วย $\bar{X}$ เมื่อคำนวณจากกลุ่มตัวอย่าง กรณีข้อมูลมีการแจกแจงความถี่

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum fx$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างความถี่กับข้อมูล

n แทน จำนวนข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่าง

การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางเป็นการหาค่าใดค่าหนึ่งสำหรับบรรยายลักษณะข้อมูลทั้งชุดที่รวบรวมได้เพียงลักษณะเดียว แต่ยังไม่ได้บรรยายถึงอีกลักษณะหนึ่งของข้อมูลซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญเช่นกัน นั่นคือลักษณะการกระจายของข้อมูล

ถ้าต้องการบรรยายลักษณะของข้อมูลที่รวบรวมได้ว่าเป็นอย่างไร จะสรุปหรือแปลความหมายได้อย่างไร จะต้องหาค่าแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการวัดการกระจายควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางเพียงอย่างเดียวอาจทำให้สรุปหรือตีความหมายผิดพลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการเปรียบเทียบลักษณะของข้อมูลหลาย ๆ ชุด ข้อมูลบางชุดอาจมีค่าเฉลี่ยเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมาก แต่อาจมีการกระจายแตกต่างกันได้ ถ้าหาค่าเฉลี่ยเพียงอย่างเดียว เราอาจสรุปหรือตีความหมายได้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง[4]

---

[2] ชูศรี วงศ์รัตนะ, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ,2552),หน้า 32.

[3] พิชิต ฤทธิ์จรูญ, ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคม (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์, 2551), หน้า 267.

[4] ชูศรี วงศ์รัตนะ, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ,2552),หน้า 49.

การแปลความหมายค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานควบคู่กับค่าเฉลี่ย[5]

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) เป็นค่าสถิติพื้นฐานที่ใช้อธิบายลักษณะของข้อมูลข่า ถ้าพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วคะแนนทั้งชุดมีลักษณะอย่างไร (อยู่ในระดับมากน้อยแค่ไหน) (ซึ่งพิจารณาได้จากค่า$\bar{X}$) และทำให้ทราบว่าคะแนนแต่ละตัวมีค่าแตกต่างกันมากน้อยแค่ไหน (ซึ่งพิจารณาได้จากค่า S) ถ้าค่า S มาก แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นประกอบด้วยคะแนนที่มีค่าน้อยและค่ามากปะปนกันอยู่ ถ้าค่า S น้อย แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นประกอบด้วยคะแนนที่มีค่าไล่เลี่ยกัน ถ้า S เป็นศูนย์แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นประกอบด้วยคะแนนที่มีค่าเท่ากันหมด ดังนั้นเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยที่กำหนดในงานวิจัยควรเป็นดังนี้

ตารางที่ 3.5 การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

3.3 สอบทวนผลการวิเคราะห์

ส่งผลสรุปการวิเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน ให้ความเห็นเพิ่มเติม

ตารางที่ 3.6 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สอบทวนผลการวิเคราะห์

ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	บริษัท/สมาคม
คุณพิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์	กรรมการบริหาร	บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)
คุณอิสระ บุญยัง	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และ นายกสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย

3.4 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษาประกอบความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ ภายใต้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

[5] ชูศรี วงศ์รัตนะ, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ, 2552),หน้า 68-69.

3.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

งานวิจัยนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนต่ำเป็นอันดับสอง(0.02) เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลาและความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จึงไม่สามารถรวบรวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญให้ได้ถึงจำนวนที่ได้ค่าความคลาดเคลื่อนต่ำที่สุด(0.04) รวมทั้งการที่ไม่ได้ทำการศึกษาเจาะลึกลงไปในแต่ละกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายซึ่งอาจจะช่วยให้มีความเข้าใจมากขึ้น

กลุ่มประชากรในงานวิจัยนี้ให้ภาพรวมการปรับใช้กลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พัฒนาโครงการทั้งประเภทแนวราบและแนวสูง จึงไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่ากลยุทธ์จากงานวิจัยนี้เหมาะสมกับการพัฒนาโครงการประเภทใด

3.6 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ตารางที่ 3.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
1. ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์เพื่อทำความเข้าใจกับการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ **<u>ปัจจัย</u>** 1.1 นโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน 1.2 การตลาด	- ปีที่เริ่มประกอบการ - มูลค่าสินทรัพย์ - โครงสร้างรายได้ - สถานการการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - แผนการพัฒนาประเทศและนโยบายรัฐบาล - การยกเลิกการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตรา ปี 2533 - การอนุญาตกิจการวิเทศธนกิจ - มาตรฐานการปล่อยสินเชื่อทั้งโครงการและรายย่อย - การตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย - คุณภาพของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ - ประสบการณ์ของผู้ประกอบการรายใหม่ - สภาพการลงทุนเพื่อการเก็งกำไร - วัฏจักรธุรกิจ - คุณภาพของข้อมูลในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ - การให้ความสำคัญกับข้อมูลทางเศรษฐกิจของผู้ประกอบการ - ปริมาณอุปสงค์และอุปทาน		ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

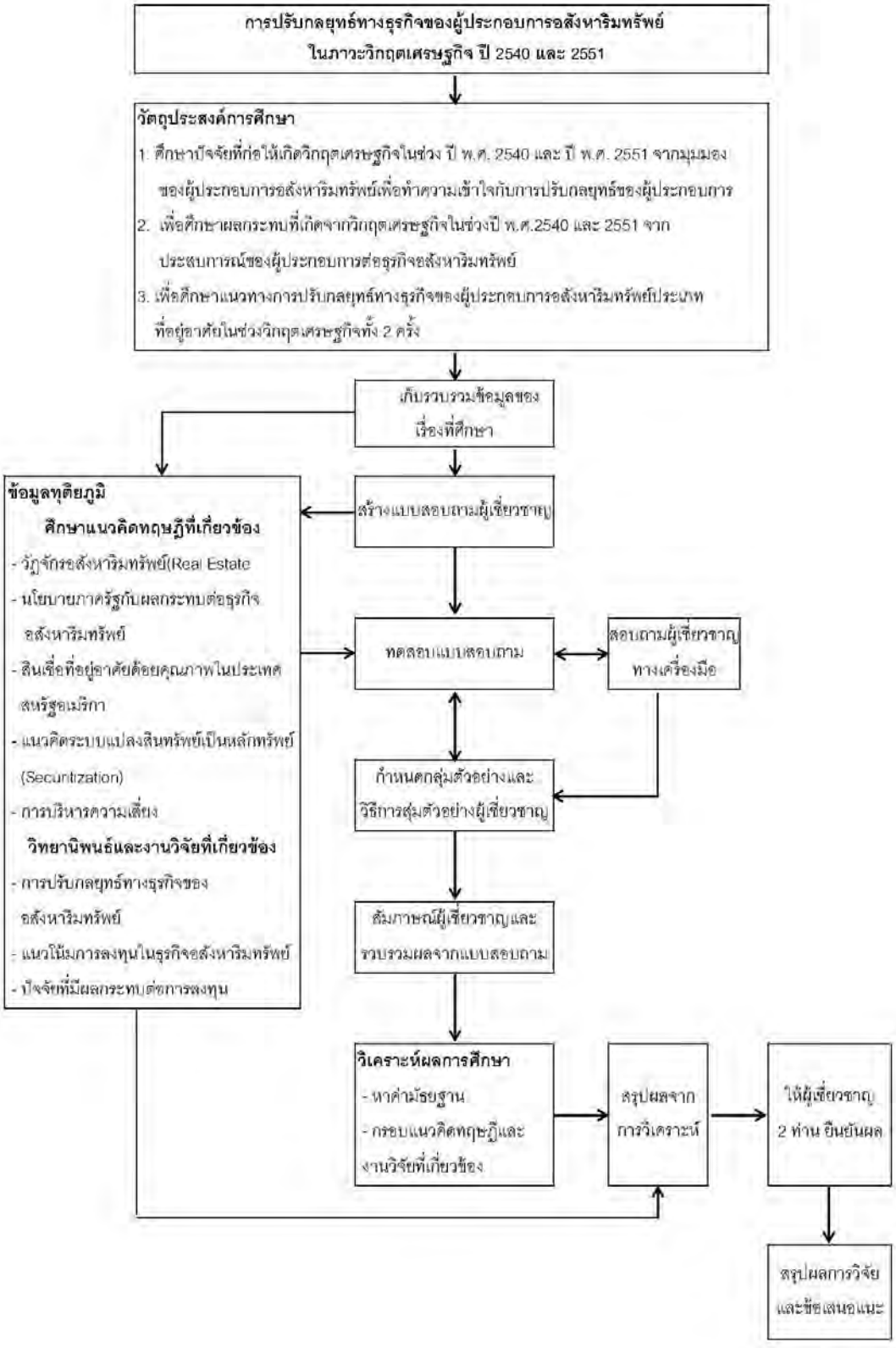
วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
1. ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์เพื่อทำความเข้าใจกับการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ (ต่อ)	1.3 ปัจจัยภายนอกประเทศ 1.4 ปัจจัยภายในประเทศ	- ปัญหาเศรษฐกิจของต่างประเทศ - ภาวะสงคราม - ปัญหาเสถียรภาพทางการเมือง - สภาพความเป็นไปในสังคม		ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2.เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วง ปี พ.ศ. 2540 และ 2551 จากประสบการณ์ของผู้ประกอบการต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	2.1 ด้านการเงิน 2.2 ด้านการตลาด 2.3 ด้านการก่อสร้าง	- สภาพคล่องทางการงิน - ปัญหาสินเชื่อโครงการ - การหยุดชำระดอกเบี้ยคืนสถาบันการเงิน - มูลค่าสินค้าต่ำกว่าต้นทุนการผลิต - ลูกค้าหยุดผ่อนดาวน์ - ลูกค้าชะลอการตัดสินใจซื้อ - กำลังซื้อของกลุ่มเป้าหมายลดลง - ปัญหาการส่งมอบ - การยกเลิกโครงการ	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 11 ราย	การใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นด้วยเทคนิคเดลฟาย
3.เพื่อศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง	3.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการองค์กร .2 กลยุทธ์การเงินและการลงทุน	- การปรับขนาดองค์กร - การพัฒนาบุคลากร - นโยบายการจ่ายผลตอบแทน - การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ - การปรับโครงสร้างหนี้ - การจัดการสภาพคล่อง - วิธีการหารายได้ - นโยบายการลงทุน	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 11 ราย	การใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นด้วยเทคนิคเดลฟาย

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.เพื่อศึกษาแนวทางการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง (ต่อ)	3.3 กลยุทธ์การตลาด 3.4 การบริหารงานก่อสร้าง 3.5 ปัจจัยการวางแผนธุรกิจ	- การพัฒนาสินค้า - ด้านราคา - ทำเลที่ตั้งและช่องทางการขาย - การส่งเสริมการขาย - เทคโนโลยีการก่อสร้าง - การจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง - การจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง - รูปแบบการควบคุมการบริหารงานก่อสร้าง - เสถียรภาพทางการเมือง - นโยบายรัฐบาล - ต้นทุนการผลิต - อัตราดอกเบี้ย - ความสามารถในการซื้อของผู้บริโภค - ความต้องการของตลาด - ปัจจัยภายนอกประเทศ	ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 11 ราย	การใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นด้วยเทคนิคเดลฟาย

3.7 แผนผังการทำวิจัย

แผนผังที่ 3.3 แผนผังการทำวิจัย



บทที่ 4
สรุปผลการศึกษางานวิจัย

การศึกษาความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ ปัจจัย ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการในวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551

4.1 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่มีการวิเคราะห์ว่าเป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540

1. นโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน

<u>ปัจจัยที่เห็นด้วยมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

- สถาบันการเงินประสบปัญหาสภาพคล่องต้องระงับการสนับสนุนโครงการ

<u>ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้</u>

- การปิดสถาบันการเงิน
- การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ(BIBF)
- ปัญหาหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน
- การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงมาตรฐาน Bank for International Settlements (BIS)
- การสนับสนุนการลงทุนอย่างมากมายและกว้างขวางของรัฐในระยะเวลานั้น

ตารางที่ 4.1 : ปัจจัยนโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน

1. ปัจจัยนโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด 1 — เห็นด้วยปานกลาง 3 — เห็นด้วยมากที่สุด 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ —○— = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1.1 การสนับสนุนการลงทุนอย่างมากมายและกว้างขวางของรัฐในระยะเวลานั้น		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 3.600 STD = 1.414
1.2 การส่งสัญญาณทางเศรษฐกิจของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.454 STD = 2.166
1.3 การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน Bank for International Settlements (BIS)		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 3.727 STD = 1.528
1.4 การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ (BIBF)		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.181 STD = 1.528
1.5 ประสิทธิภาพการตรวจสอบการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินของ ธปท.		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.363 STD = 1.304
1.6 ปัญหาหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.100 STD = 4.100
1.7 การปิดสถาบันการเงิน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.363 STD = 4.363
1.8 สถาบันการเงินประสบปัญหาสภาพคล่องต้องระงับการสนับสนุนโครงการ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมากที่สุด</u> $\bar{x}$ = 4.818 STD = 4.950

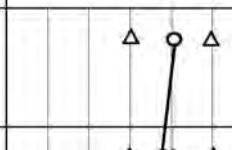
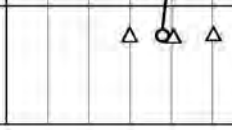
2. **ปัจจัยผู้ประกอบการ**

2.1 ปัจจัยด้านการลงทุน

ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้

- ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
- ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ง่ายเป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 4.2 : ปัจจัยผู้ประกอบการ ด้านการลงทุน

2. ปัจจัยผู้ประกอบการ 2.1 ปัจจัยด้านการลงทุน	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -○- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 4.090 STD = 2.082
2 ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ง่ายเป็นจำนวนมาก		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 3.909 STD = 3.786

2.2 ปัจจัยด้านการเงิน

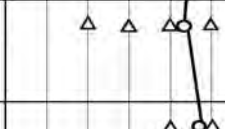
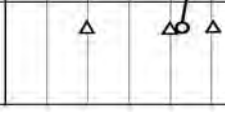
ปัจจัยที่เห็นด้วยมากที่สุดตามลำดับดังนี้

- มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป
- ขาดการให้ความสำคัญการจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้

- การขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเป็นแบบลอยตัว
- ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น เกินความสามารถในการทำกำไร

ตารางที่ 4.3 : ปัจจัยผู้ประกอบการ ด้านการเงิน

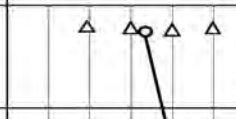
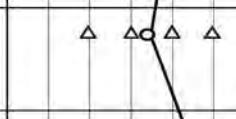
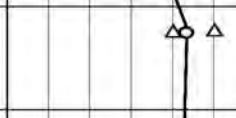
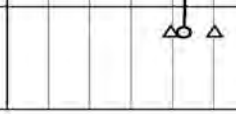
2. ปัจจัยผู้ประกอบการ 2.2 ปัจจัยด้านการเงิน	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -○- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 ขาดการให้ความสำคัญการจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.545 STD = 0.707
2 การขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน จากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเป็นแบบลอยตัว		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 4.454 STD = 3.500
3 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.636 STD = 2.121
4 ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น เกินความสามารถในการทำกำไร		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 4.090 STD = 3.055

2.3 ปัจจัยด้านการตลาด

<u>ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้</u>

- มีสินค้าเข้ามาในตลาดมากเกินความต้องการ
- ภาวะการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์อย่างรุนแรง
- คุณภาพงานวิจัยการตลาด

ตารางที่ 4.4 : ปัจจัยผู้ประกอบการด้านการตลาด

2. ปัจจัยผู้ประกอบการ 2.3 ปัจจัยด้านการตลาด	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ —○— = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 วัฏจักรของธุรกิจอยู่ในช่วงขาลง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.454 STD = 1.708
2 คุณภาพงานวิจัยการตลาด		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 3.909 STD = 2.872
3 การให้ความสำคัญกับข้อมูลบ่งชี้ภาวะทางเศรษฐกิจ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.454 STD = 0.957
4 มีสินค้าเข้ามาในตลาดมากเกินความต้องการ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.363 STD = 2.121
5 ภาวะการเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์อย่างรุนแรง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.272 STD = 3.536

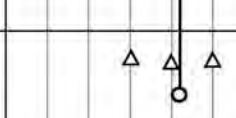
4.2 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551

1. ปัจจัยภายนอก

<u>ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้</u>

- สถาบันการเงินขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในกลุ่ม อียูประสบปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรง/ คำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าสำคัญลดลงเนื่องจากผลกระทบจากปัญหาวิกฤตการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 4.5 : ปัจจัยภายนอกประเทศ

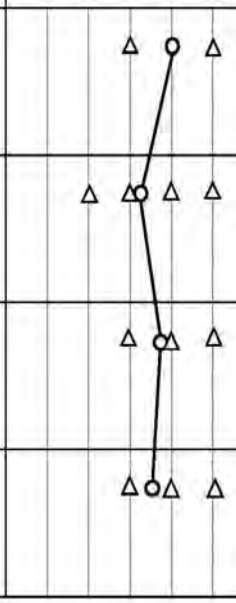
1. ปัจจัยภายนอกประเทศ	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ —○— = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1.1 สถาบันการเงินขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในกลุ่มอียูประสบปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.090 STD = 1.708
1.2 คำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าสำคัญลดลงเนื่องจากผลกระทบจากปัญหาวิกฤตการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>เห็นด้วยมาก</u> $\bar{x}$ = 4.090 STD = 2.082

2. **ปัจจัยภายในประเทศ**

<u>ปัจจัยที่เห็นด้วยมากตามลำดับดังนี้</u>

- การเมืองขาดเสถียรภาพส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน
- ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจ
- การแข็งค่าขึ้นของค่าเงินบาทกระทบต่อภาคการส่งออก

ตารางที่ 4.6 : ปัจจัยภายในประเทศ

2. ปัจจัยภายในประเทศ	กราฟเส้นความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -O- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
2.1 การเมืองขาดเสถียรภาพส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 4.000 STD = 2.363
2.2 การดำเนินนโยบายขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของภาครัฐ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยปานกลาง $\bar{x}$ = 3.272 STD = 1.708
2.3 ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงเนื่องจากภาวะปัญหาเศรษฐกิจ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 3.818 STD = 1.528
2.4 การแข็งค่าขึ้นของค่าเงินบาทกระทบต่อภาคการส่งออก		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยมาก $\bar{x}$ = 3.545 STD = 2.517

4.3 สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่มีการวิเคราะห์ว่าเป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ 2551

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่านโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญมากต่อการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในประเทศ มีความสำคัญมากในระดับเดียวกัน ต่อการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

4.4 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องผลกระทบที่เกิดกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทางด้านที่อยู่อาศัยจากปัญหาวิกฤต เศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ 2551

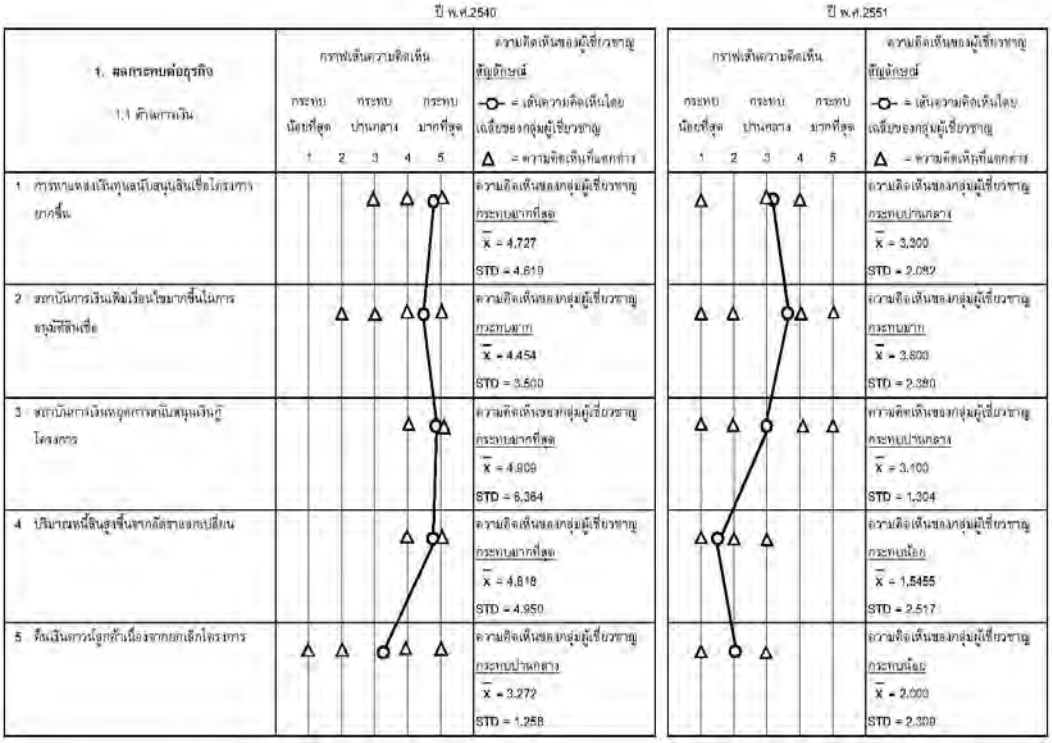
1. ผลกระทบต่อธุรกิจ

1.1 ด้านการเงิน

<u>ผลกระทบมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

- สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ(มีผลกระทบในระดับปานกลางในปี 2551)
- ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน(มีผลกระทบน้อยในปี 2551)
- การหาแหล่งเงินสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น(มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)

ตารางที่ 4.7 : ผลกระทบต่อธุรกิจด้านการเงิน



1.2 ด้านการตลาด

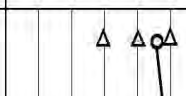
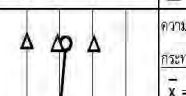
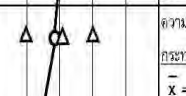
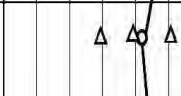
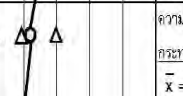
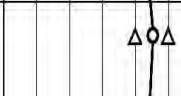
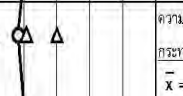
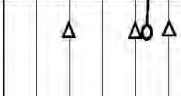
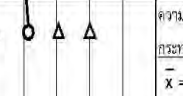
<u>ผลกระทบมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

- ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)
- ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้าลง (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)
- มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค (มีผลกระทบน้อยในปี 2551)

<u>ผลกระทบมากตามลำดับดังนี้</u>

- ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น(มีผลกระทบน้อยในปี 2551)
- ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุน(มีผลกระทบน้อยในปี 2551)

ตารางที่ 4.8 : ผลกระทบต่อธุรกิจด้านการตลาด

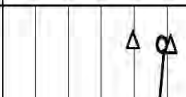
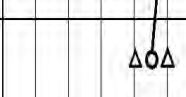
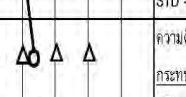
1. ผลกระทบต่อธุรกิจ 1.2 ด้านการตลาด	ปี พ.ศ.2540 กราฟเส้นความคิดเห็น กระทบน้อยที่สุด กระทบปานกลาง กระทบมากที่สุด 1 2 3 4 5	ปี พ.ศ.2540 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -O- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง	ปี พ.ศ.2551 กราฟเส้นความคิดเห็น กระทบน้อยที่สุด กระทบปานกลาง กระทบมากที่สุด 1 2 3 4 5	ปี พ.ศ.2551 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -O- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 ลูกค้าตัดสินใจช้าลง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.636 STD = 3.786		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบปานกลาง $\bar{x}$ = 3.181 STD = 3.055
2 ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมากที่สุด $\bar{x}$ = 5.000 STD = 0		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบปานกลาง $\bar{x}$ = 2.909 STD = 2.062
3 ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมาก $\bar{x}$ = 4.272 STD = 1.528		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบน้อย $\bar{x}$ = 2.181 STD = 1.155
4 มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.545 STD = 0.727		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบน้อย $\bar{x}$ = 1.909 STD = 2.062
5 ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมาก $\bar{x}$ = 4.363 STD = 2.517		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบน้อย $\bar{x}$ = 2.181 STD = 2.217

1.3 ด้านการก่อสร้าง

<u>ผลกระทบมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

- ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ (มีผลกระทบน้อยในปี 2551)
- ยกเลิกโครงการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ (มีผลกระทบน้อยในปี 2551)

ตารางที่ 4.9 : ผลกระทบต่อธุรกิจด้านการก่อสร้าง

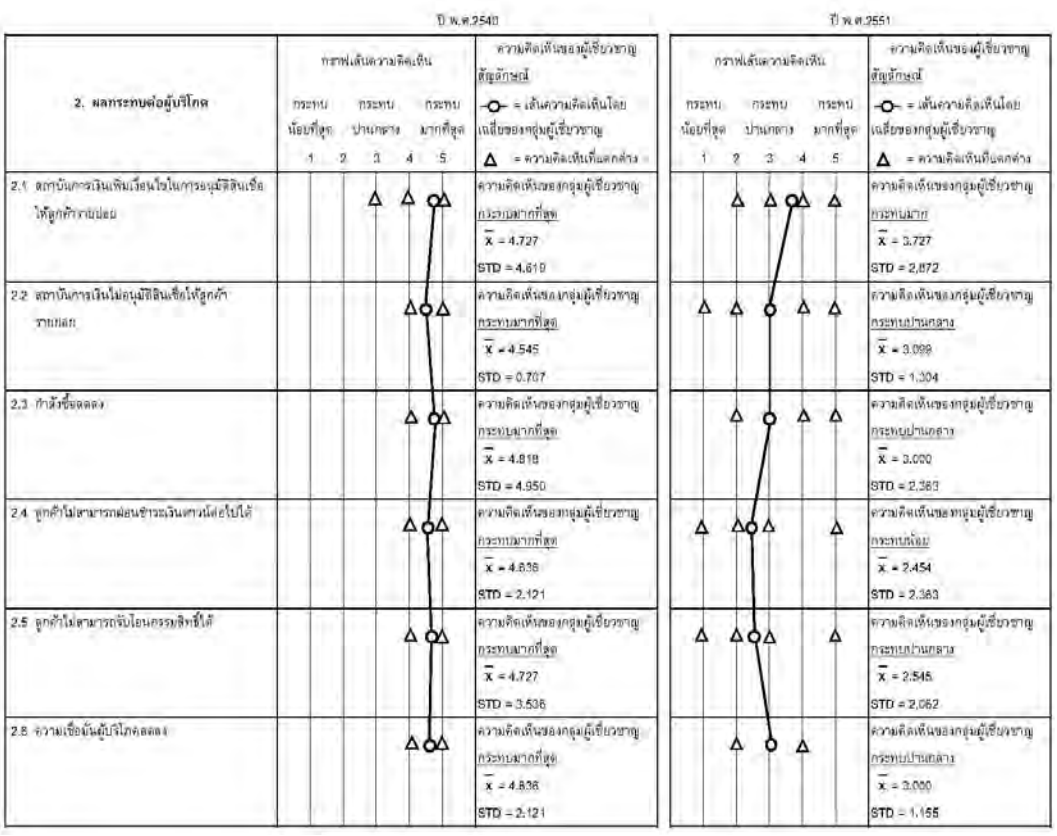
1. ผลกระทบต่อธุรกิจ 1.3 ด้านการก่อสร้าง	ปี พ.ศ.2540 กราฟเส้นความคิดเห็น กระทบน้อยที่สุด กระทบปานกลาง กระทบมากที่สุด 1 2 3 4 5	ปี พ.ศ.2540 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -O- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง	ปี พ.ศ.2551 กราฟเส้นความคิดเห็น กระทบน้อยที่สุด กระทบปานกลาง กระทบมากที่สุด 1 2 3 4 5	ปี พ.ศ.2551 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ -O- = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.909 STD = 6.364		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบน้อย $\bar{x}$ = 1.909 STD = 0.577
2 ยกเลิกโครงการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบมากที่สุด $\bar{x}$ = 4.545 STD = 0.707		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กระทบน้อย $\bar{x}$ = 2.363 STD = 1.708

2. **ผลกระทบต่อผู้บริโภค**

<u>ผลกระทบมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

- กำลังซื้อลดลง (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)
- สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย (มีผลกระทบมากในปี 2551)*
- ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)*
- ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)**
- ลูกค้าไม่สามารถชำระเงินดาวน์ต่อไปได้ (มีผลกระทบน้อยในปี 2551)**
- สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย (มีผลกระทบปานกลางในปี 2551)

ตารางที่ 4.10 : ผลกระทบต่อผู้บริโภค



4.5 สรุปผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่มีต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540

ผู้ประกอบการเห็นว่า ภาคธุรกิจและผู้บริโภคได้รับผลกระทบในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการตลาด การก่อสร้าง และได้รับผลกระทบมาก ด้านการเงิน

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

ผู้ประกอบการเห็นว่าภาคธุรกิจได้รับผลกระทบน้อย ส่วนผู้บริโภคได้รับผลกระทบในระดับปานกลาง

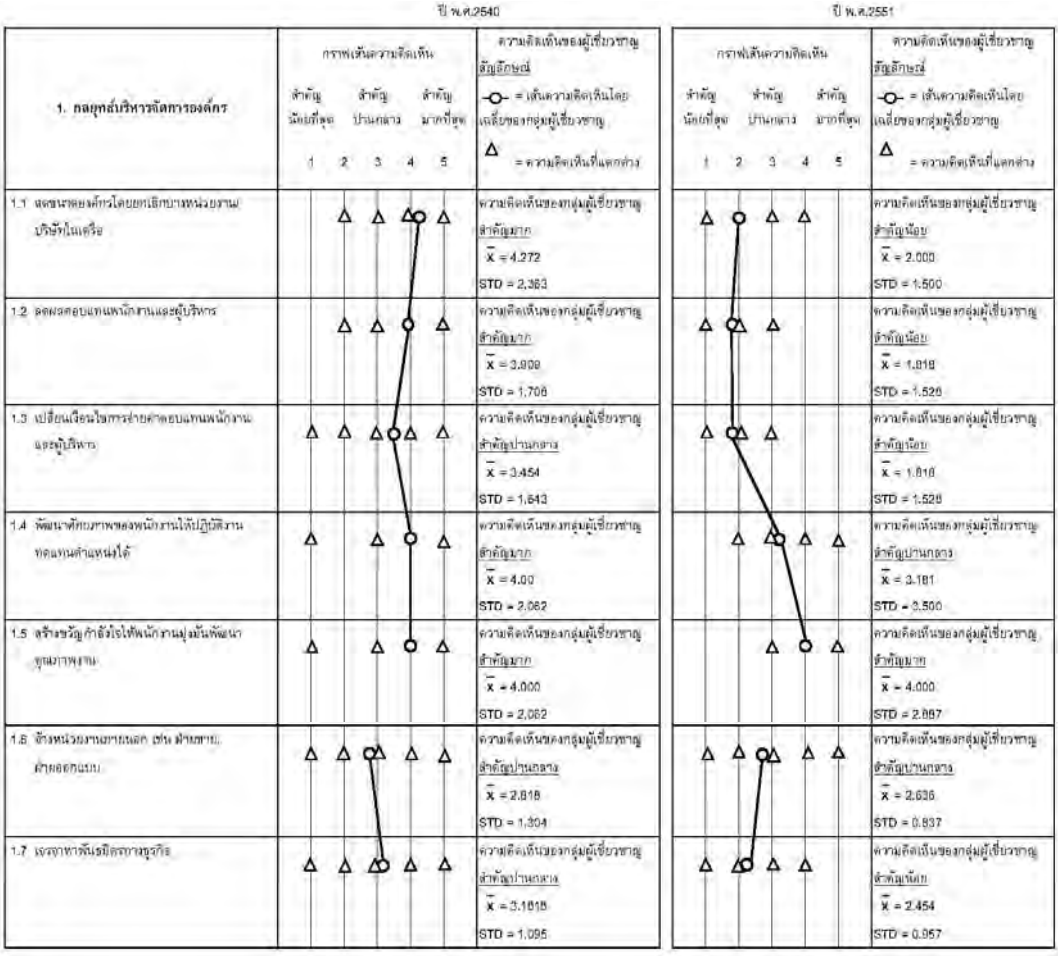
4.6 การเลือกใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 และ 2551

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้

- ลดขนาดองค์กรโดยยกเลิกบางหน่วยงาน/บริษัทในเครือ (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)
- พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งได้ (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)*
- สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- ลดผลตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)

ตารางที่ 4.11 : กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร



2. กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง

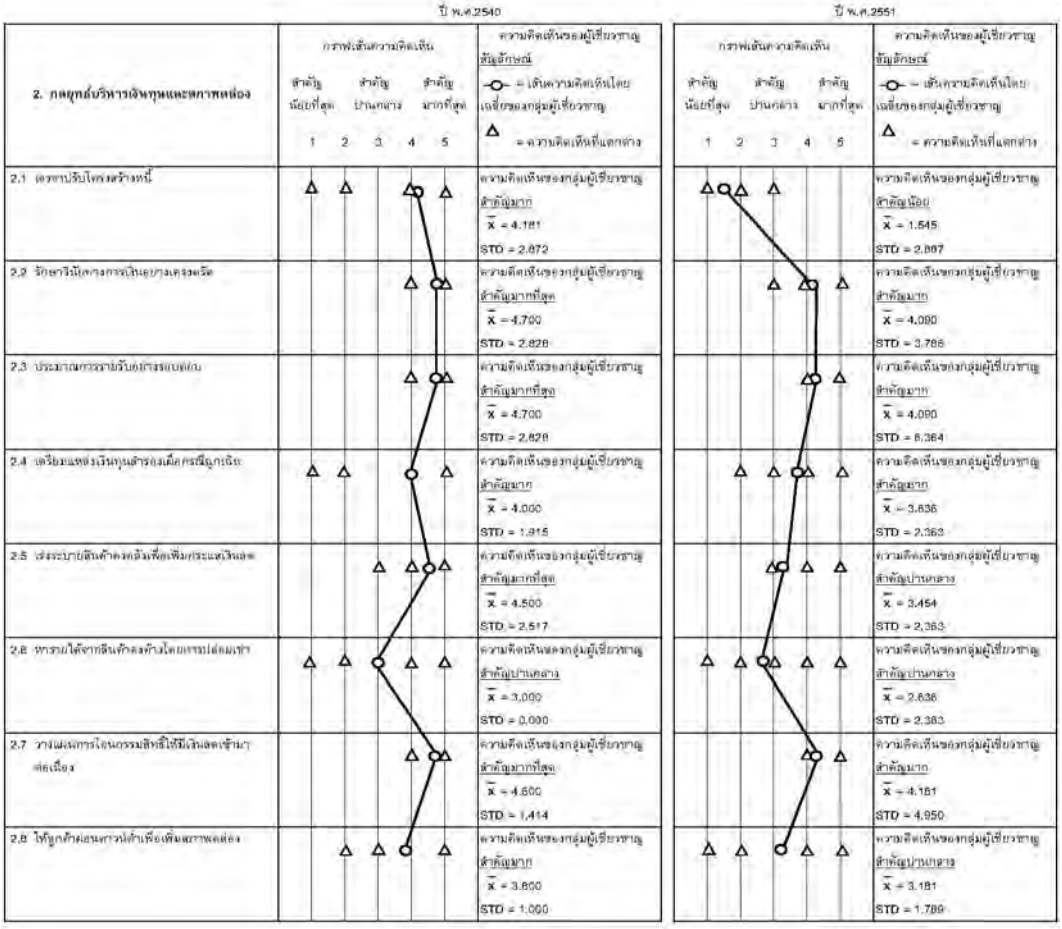
ให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับดังนี้

- รักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- ประมาณการรายรับอย่างรอบคอบ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- วางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ให้มีเงินสดเข้ามาต่อเนื่อง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- เร่งระบายสินค้าคงคลังเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)

<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

- เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)
- เตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉิน (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- ให้ลูกค้าผ่อนดาวน์ต่ำเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)

ตารางที่ 4.12 : กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง



3. การบริหารการตลาด

3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

<u>ให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับดังนี้</u>

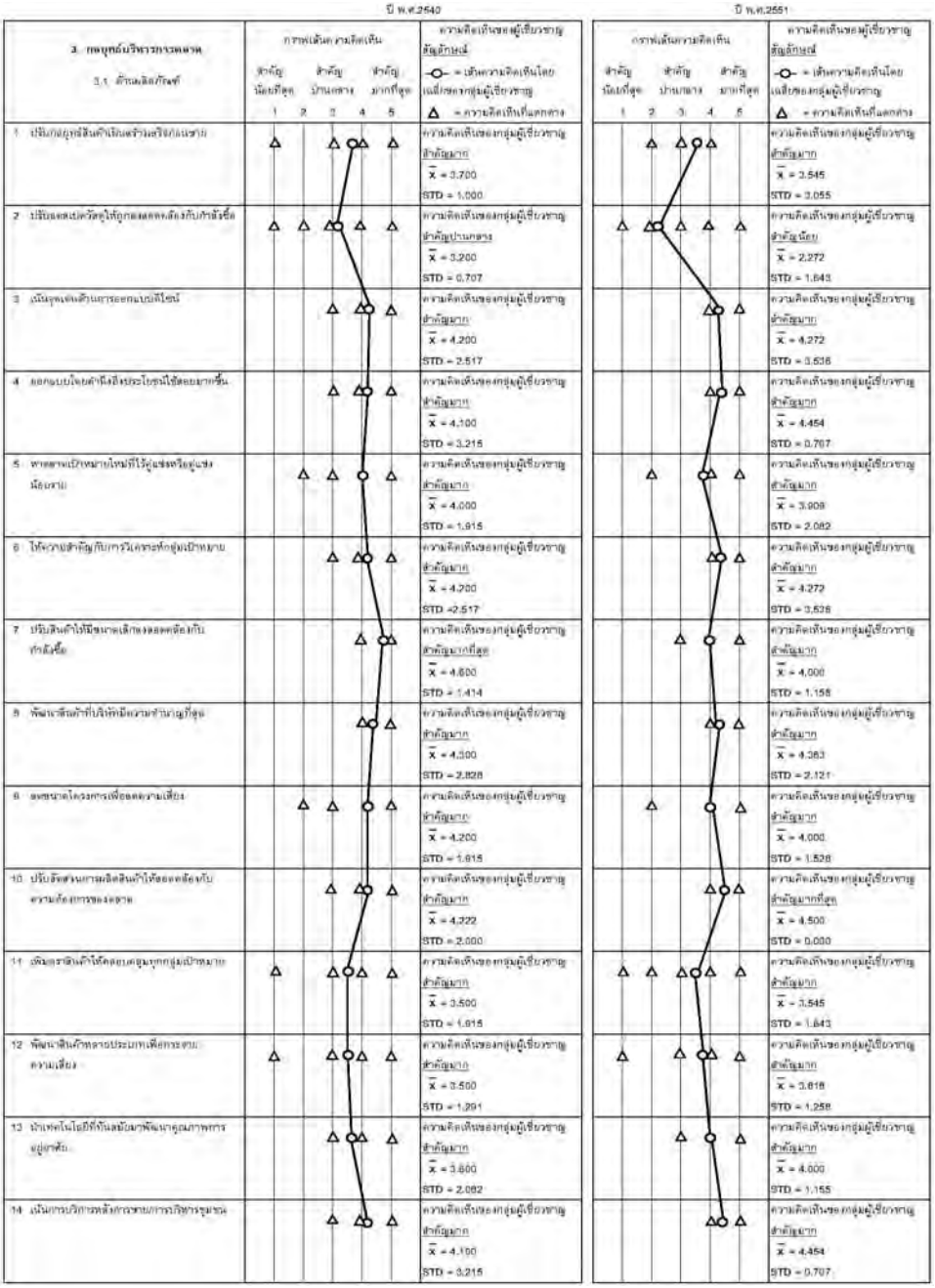
- ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

- พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- ปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด(ให้ความสำคัญมากที่สุดในปี 2551)
- เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*

- ลดขนาดโครงการลงเพื่อลดความเสี่ยง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)**
- เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)**
- หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- ปรับกลยุทธ์สินค้าให้เป็นสร้างเสร็จก่อนขาย (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- เพิ่มตราสินค้าให้คลอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

ตารางที่ 4.13 : กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์

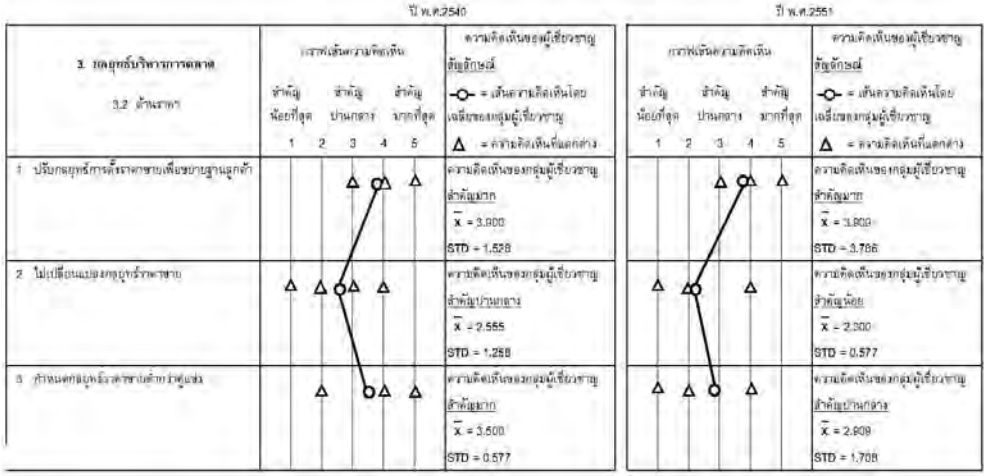


3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

- ปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า(ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- กำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)

ตารางที่ 4.14 : กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านราคา



3.3 กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง

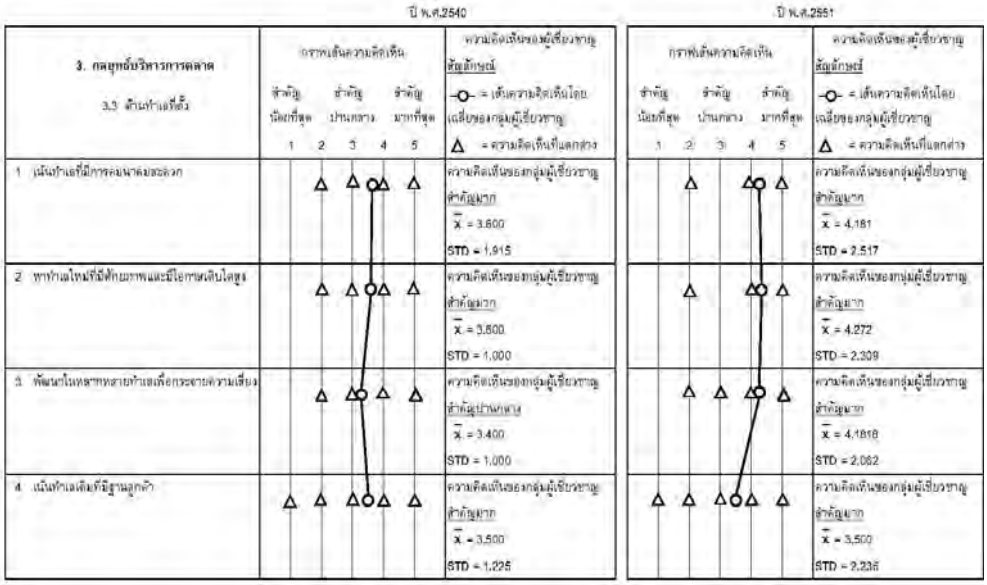
<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

- เน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

<u>ให้ความสำคัญปานกลางตามลำดับดังนี้</u>

- พัฒนาในหลากหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

ตารางที่ 4.15 : กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง



3.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย

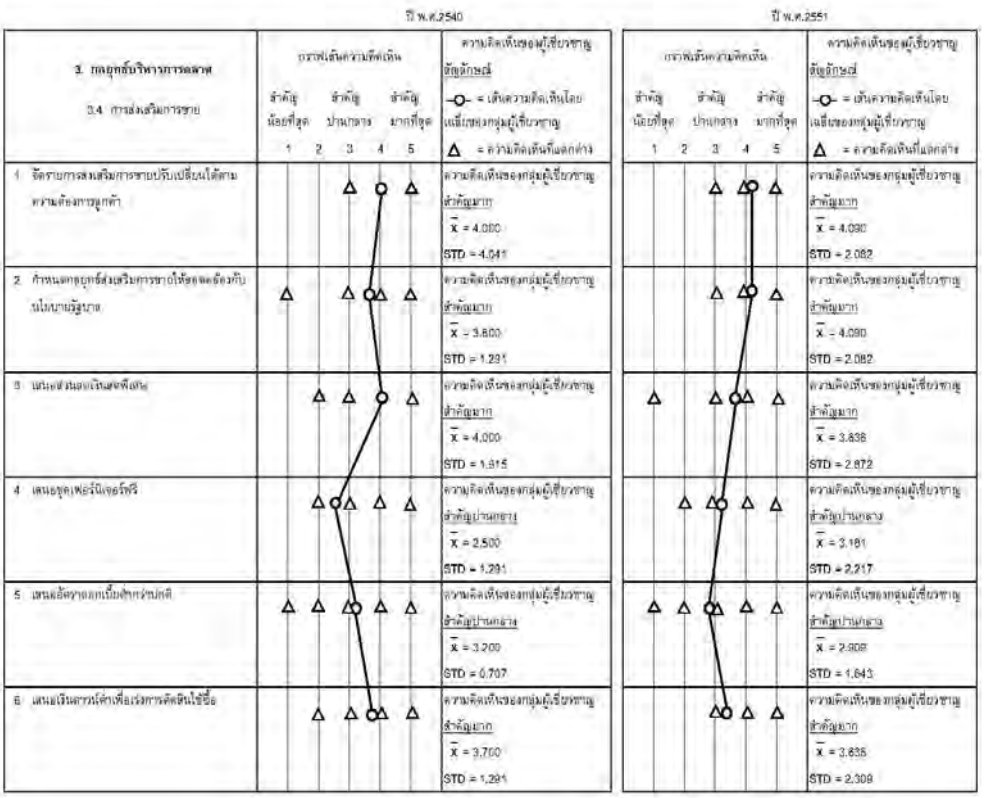
ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้

- จัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

ให้ความสำคัญปานกลางตามลำดับดังนี้

- เสนออัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)
- เสนอชุดเฟอร์นิเจอร์ฟรี (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)

ตารางที่ 4.16 : กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านการส่งเสริมการขาย



3.5 กลยุทธ์การโฆษณา

ให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับดังนี้

- เน้นการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น (ให้ความสำคัญมากที่สุดในปี 2551)

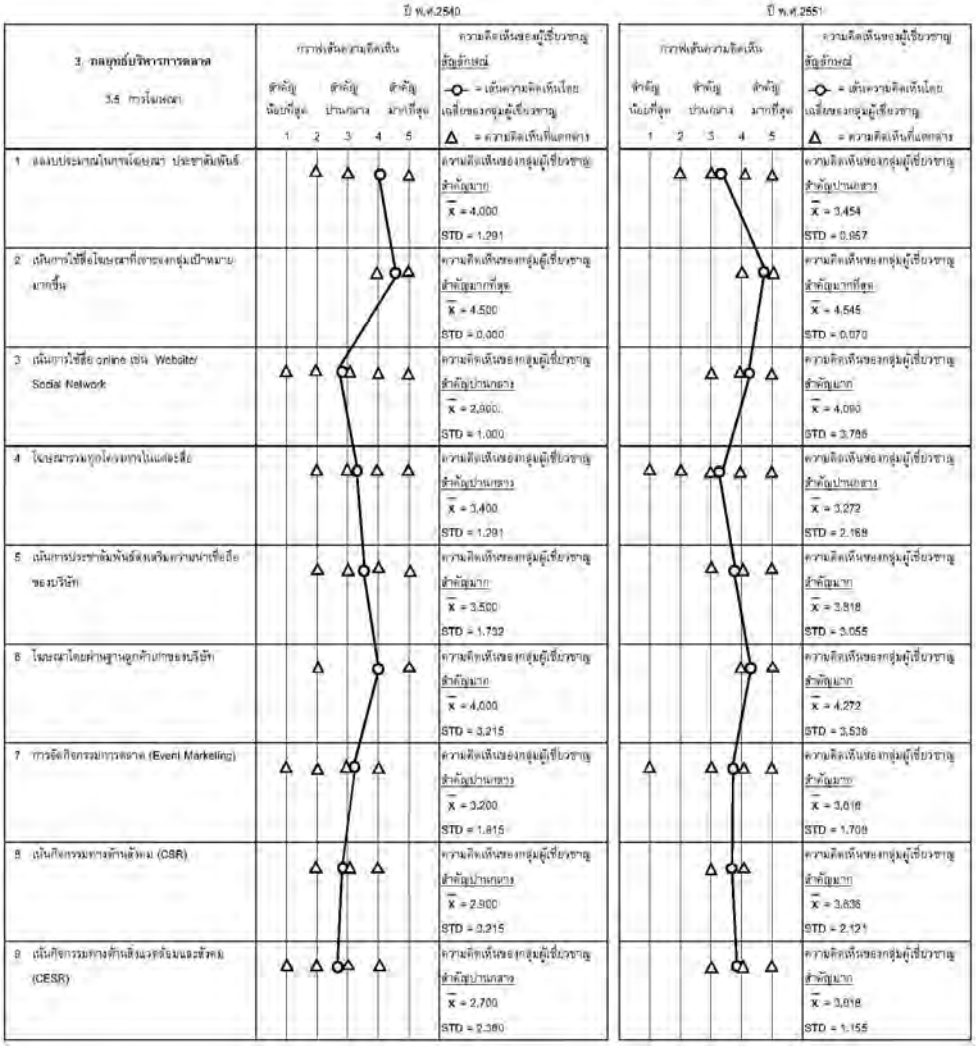
ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้

- ลดงบประมาณในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)*
- โฆษณาโดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

<u>ให้ความสำคัญปานกลางตามลำดับดังนี้</u>

- โฆษณารวมทุกโครงการในแต่ละสื่อ (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)
- การจัดกิจกรรมการตลาด(Event Marketing) (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- เน้นการใช้สื่อ online เช่น website/ Social Network(ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เน้นกิจกรรมทางด้านสังคม(CSR) (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)*
- เน้นกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม(CESR) (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

ตารางที่ 4.17 : กลยุทธ์การบริหารการตลาด ด้านการโฆษณา



4. กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง

<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

- ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)
- ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)

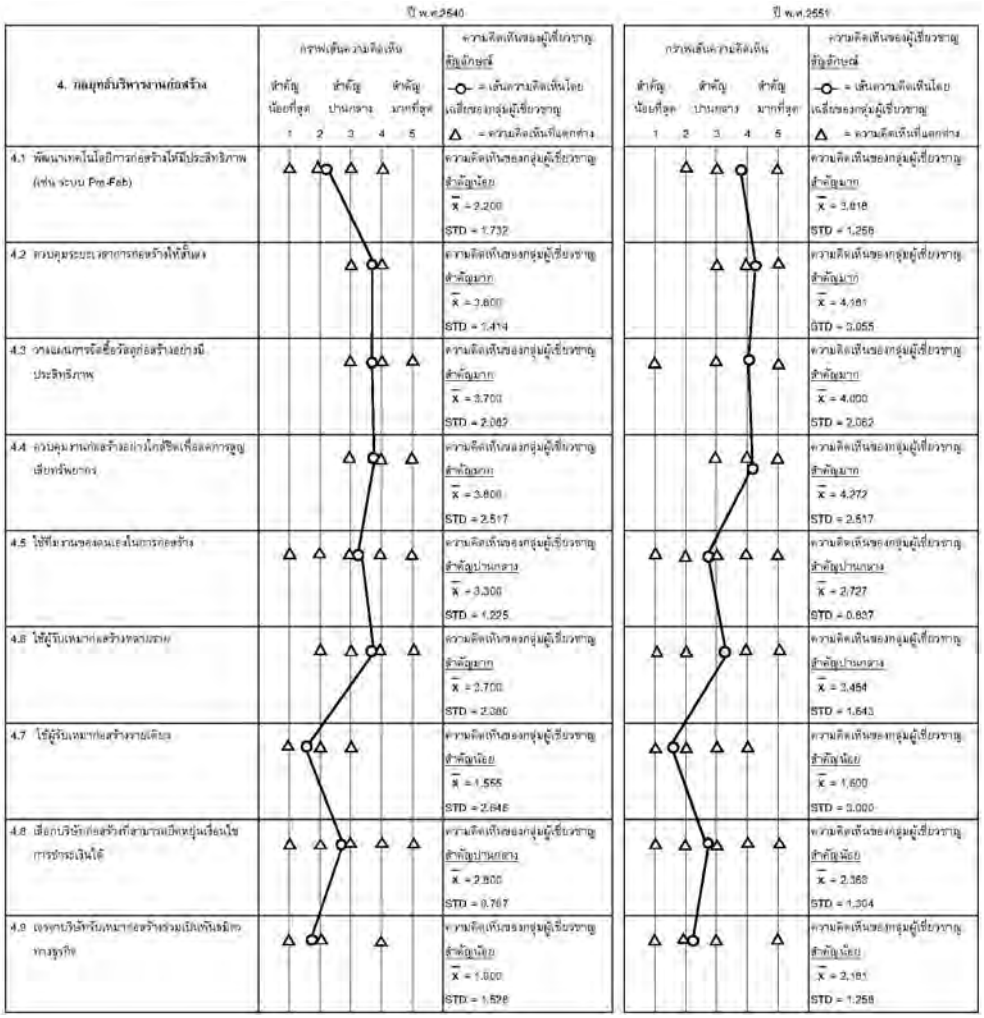
<u>ให้ความสำคัญปานกลางตามลำดับดังนี้</u>

- ใช้ทีมงานตนเองในการก่อสร้าง (ให้ความสำคัญปานกลางในปี 2551)
- เลือกบริษัทก่อสร้างที่สามารถยืดหยุ่นเงื่อนไขการชำระเงินได้ (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)

<u>ให้ความสำคัญน้อยตามลำดับดังนี้</u>

- พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb) (ให้ความสำคัญมากในปี 2551)
- เจรจาบริษัทรับเหมาก่อสร้างร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)
- ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างรายเดียว (ให้ความสำคัญน้อยในปี 2551)

ตารางที่ 4.18 : กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง



4.7 สรุปการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540

ผู้ประกอบการให้ความ**สำคัญมาก**กับการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ 3 ด้าน

1. การบริหารเงินทุน
2. การบริหารจัดการองค์กร
3. การบริหารการตลาด

วิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551

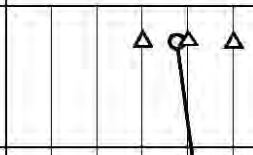
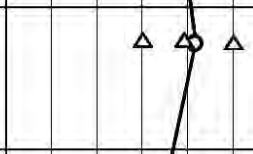
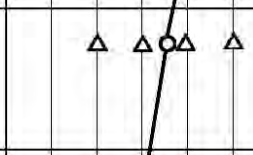
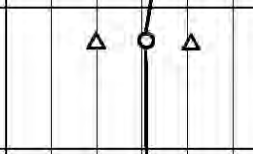
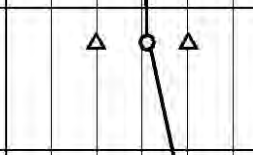
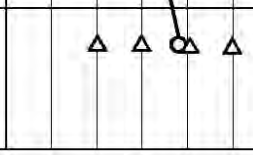
ผู้ประกอบการให้ความ**สำคัญมาก** ทางด้านการบริหารการตลาด รองลงมาคือ การบริหารเงินทุนและสถาพคล่อง / การบริหารจัดการองค์กร

4.8 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

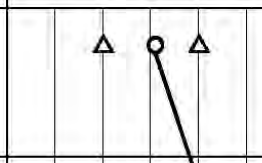
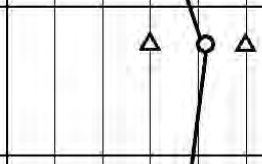
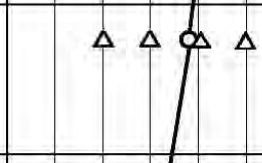
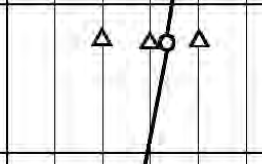
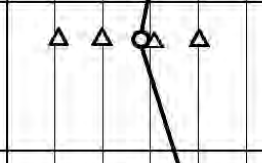
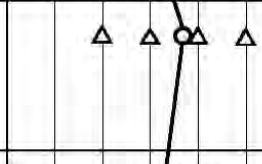
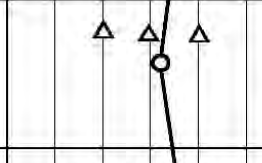
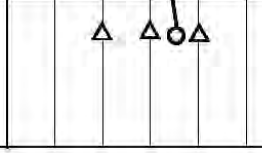
<u>ให้ความสำคัญมากตามลำดับดังนี้</u>

1. การบริหารความเสี่ยง
2. นโยบายการพัฒนาเมืองของภาครัฐ
3. อำนาจในการใช้จ่ายของบุคคล (Propensity of people to spend)/เทคโนโลยีการก่อสร้าง
4. เสถียรภาพทางการเมือง
5. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
6. อัตราดอกเบี้ยของตลาดเงิน/ความรุนแรงของการแข่งขัน

ตารางที่ 4.19 : ปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

ปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต	กราฟเส้นความคิดเห็น สำคัญน้อยที่สุด 1 2 สำคัญปานกลาง 3 4 สำคัญมากที่สุด 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ <u>สัญลักษณ์</u> —O— = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ Δ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
1 เสถียรภาพทางการเมือง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญมาก</u> $\bar{x}$ = 3.727 STD = 1.528
2 นโยบายการพัฒนาเมืองของภาครัฐ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญมาก</u> $\bar{x}$ = 4.090 STD = 2.082
3 อัตราดอกเบี้ยของตลาดเงิน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญมาก</u> $\bar{x}$ = 3.545 STD = 2.062
4 อัตราเงินเฟ้อ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.090 STD = 3.786
5 แนวโน้มการว่างงาน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญปานกลาง</u> $\bar{x}$ = 3.090 STD = 0.577
6 อำนาจในการใช้จ่ายของบุคคล (Propensity of people to spend)		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ <u>สำคัญมาก</u> $\bar{x}$ = 3.818 STD = 1.258

ตารางที่ 4.19 : ปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต (ต่อ)

ปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต	กราฟเส้นความคิดเห็น สำคัญน้อยที่สุด สำคัญปานกลาง สำคัญมากที่สุด 1 2 3 4 5	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สัญลักษณ์ —O— = เส้นความคิดเห็นโดยเฉลี่ยของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ △ = ความคิดเห็นที่แตกต่าง
7 สภาพเศรษฐกิจของต่างประเทศ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญปานกลาง $\bar{x}$ = 3.090 STD = 0.577
8 การบริหารความเสี่ยง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญมาก $\bar{x}$ = 4.181 STD = 3.055
9 เทคโนโลยีการก่อสร้าง		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญมาก $\bar{x}$ = 3.818 STD = 2.217
10 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญปานกลาง $\bar{x}$ = 3.454 STD = 2.887
11 อำนาจการต่อรองของผู้รับเหมาหรือคู่ค้า		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญปานกลาง $\bar{x}$ = 2.909 STD = 1.258
12 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญมาก $\bar{x}$ = 3.600 STD = 1.915
13 สินค้าทดแทน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญปานกลาง $\bar{x}$ = 3.181 STD = 3.055
14 ความรุนแรงของการแข่งขัน		ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำคัญมาก $\bar{x}$ = 3.545 STD = 3.055

ตารางที่ 4.20 ผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบที่เป็นสาเหตุวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.23 ผลกระทบที่ภาคธุรกิจไทยได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจใน ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.23 ผลกระทบที่ภาคธุรกิจไทยได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจใน ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ (ต่อ)

สรุปผลการศึกษาด้านปัจจัยการเกิดวิกฤตจากมุมมองของผู้ประกอบการ

ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าผู้ประกอบการมีความเห็นสอดคล้องกันว่านโยบายภาครัฐตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2540 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เช่น การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน Bank for International Settlements (BIS) และ การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ (BIBF) และในขณะเดียวกันหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินที่ไม่ได้มาตรฐาน สถาบันการเงินถูกเรียกหนี้เงินตราต่างประเทศคืนเป็นเหตุให้ขาดสภาพคล่อง จนในที่สุดรัฐบาลมีคำสั่งปิดสถาบันการเงิน ในส่วนของผู้ประกอบการเองก็มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอย่างเกินตัว คือ การที่มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไปจากการที่สถาบันการเงินปล่อยสินเชื่อเงินตราต่างประเทศอย่างหละหลวม ผู้กู้เองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จึงทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในขณะนั้น ต้นทุนทางการเงินจึงสูงขึ้น ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพการทำงานวิจัยตลาดด้วยว่าคุณภาพยังไม่ดีเท่าที่ควร

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยภายนอกประเทศจากวิกฤตทางการเงินที่เริ่มต้นในประเทศสหรัฐอเมริกาจนลุกลามไปถึงสถาบันการเงินในยุโรปจนกลายเป็นวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการค้าขายทั่วโลก ประกอบกับปัจจัยภายในประเทศซึ่งมีปัญหาทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลงเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการแข็งค่าขึ้นของเงินบาทซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศในด้านการส่งออก

สรุปผลการศึกษาด้านผลกระทบต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบที่ต่างกันจากโดยในปี พ.ศ. 2540 จะเป็นปัญหาทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้ทันทีและไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้อื่นทดแทนได้สำหรับผู้ประกอบการที่มีหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศก็ได้รับผลกระทบในแง่ของการมีหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน ส่วนผลกระทบทางด้านการตลาด- ยอดขายตกลงอย่างรุนแรงในขณะที่มีสินค้ามากเกินความต้องการของตลาดเกิดภาวะราคาสินค้าตกต่ำ ลูกค้าเองก็ชะลอการซื้อ ลูกค้าบางส่วนที่ถึงกำหนดโอนไม่สามารถรับโอนได้ ผลกระทบทางด้านการก่อสร้าง-หยุดการก่อสร้างเนื่องจากไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในการทำโครงการต่อไปได้ ในด้านผู้บริโภค- ความเชื่อมั่นผู้บริโภคและกำลังซื้อลดลง มีปัญหาเรื่องการผ่อนดาวน์ และ การโอนกรรมสิทธิ์ สถาบันการเงินไม่ปล่อยหรือเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย

ในวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบในด้านสภาพคล่องมากนัก ส่วนผลกระทบทางด้านการตลาดอยู่ในระดับที่น้อยถึงปานกลาง ทางด้านการก่อสร้าง-ไม่มีปัญหาจนถึงขั้นต้องหยุดดำเนินการก่อสร้าง ในส่วนผู้บริโภคยังคงได้รับผลกระทบมากในเรื่องที่สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย

สรุปผลการศึกษาการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จากผลวิเคราะห์ข้างต้นเห็นได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจกับประเทศไทยทั้ง 2 ครั้งมีความแตกต่างกัน และส่งผลกระทบความรุนแรงแตกต่างกัน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารองค์กร -ได้มีการดำเนินการหลายเรื่อง เช่น การลดขนาดองค์กร หรือบริษัทในเครือ ลดผลตอบแทนพนักงาน จนถึงการเลิกจ้าง พัฒนาศักยภาพพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ทดแทนตำแหน่งงาน และสร้างขวัญกำลังใจพนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของงาน

กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง-ผู้ประกอบการเน้นการรักษาวินัยทางการเงิน ประมาณการรายรับรายจ่ายอย่างรอบครอบ และในบางรายที่มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป หรือมีหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศอาจต้องมีการเจราจาปรับโครงสร้างหนี้ และเพื่อเป็นการเพิ่มสภาพคล่องในภาวะที่ยอดขายลดลงอย่างฉับพลัน ขาดการสนับสนุนด้านการเงินจากสถาบันการเงิน การวางแผนการโอนกรรมสิทธิ์และการเร่งระบายสินค้าคงคลังออกจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างกระแสเงินสดให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้

กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ได้ถูกนำมาใช้ในหลายเรื่อง เช่น ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด ปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ลดขนาดโครงการลงเพื่อลดความเสี่ยง ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย ปรับกลยุทธ์สินค้าให้เป็นสร้างเสร็จก่อนขาย นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย เพิ่มตราสินค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง

กลยุทธ์ด้านราคา-การปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ ด้านการเน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า

กลยุทธ์ทางด้านการส่งเสริมการขาย ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ

กลยุทธ์การโฆษณา วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ลดงบประมาณในการโฆษณา(ไม่สำคัญนักในปี พ.ศ. 2551) ประชาสัมพันธ์โดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท

กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย (ลดความสำคัญลงในการศึกษาครั้งนี้) ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง ส่วน

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารองค์กร -พบว่าผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจพนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของงาน

กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง-ยุทธวิธีการแก้ปัญหาที่สำคัญคือการวางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ และการเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองฉุกเฉิน

กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์-ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันคือ การปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน(Community Management) และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย

กลยุทธ์ด้านราคา-ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า

กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง -ยุทธวิธีที่ได้ปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การพัฒนาในหลากหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง

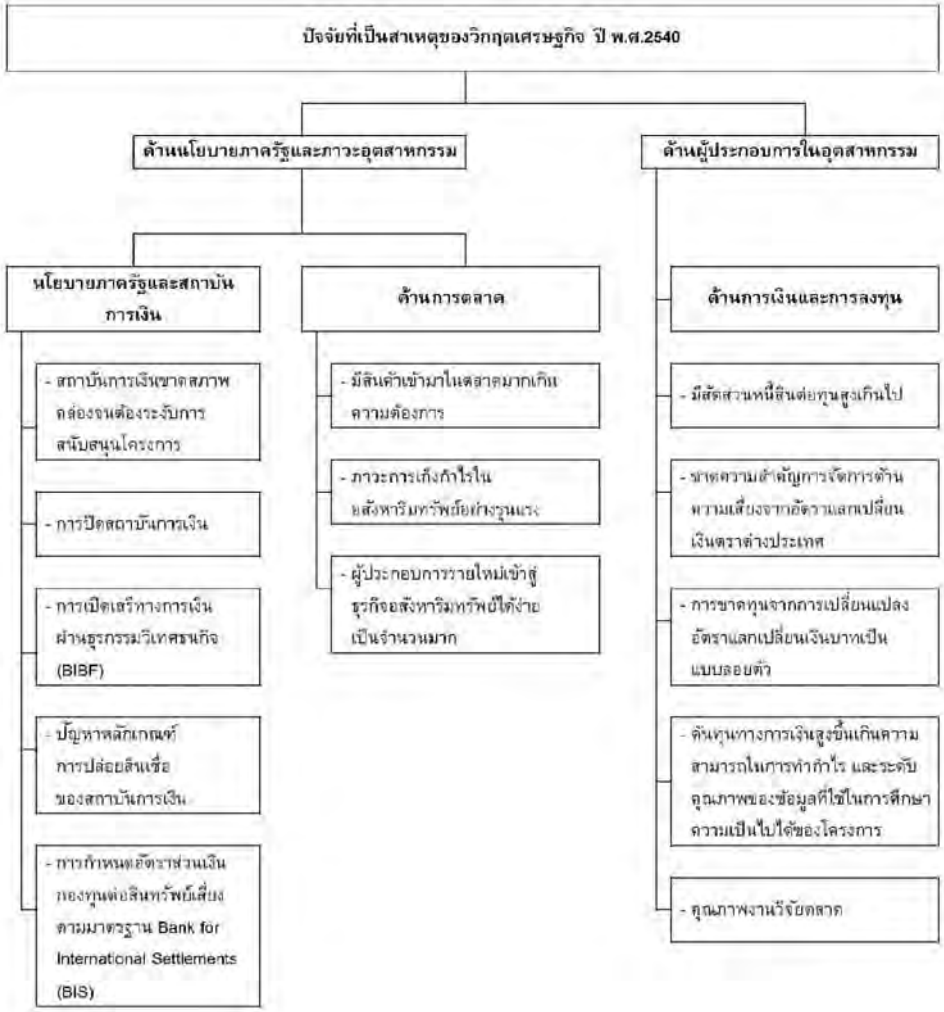
กลยุทธ์ทางด้านการส่งเสริมการขาย-การจัดรายการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล (โดยได้รับความสำคัญมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งล่าสุดนี้)

กลยุทธ์การโฆษณา -ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การจัดกิจกรรมการตลาด(Event Marketing) เน้นการใช้สื่อบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่นเวบไซต์(website) เครือข่ายบนสังคมอินเตอร์เนท (Social Network) เช่น Facebook , Twister เน้นกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เน้นกิจกรรมความรับผิดชอบทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม(Corporate Environment and Social Responsibility)

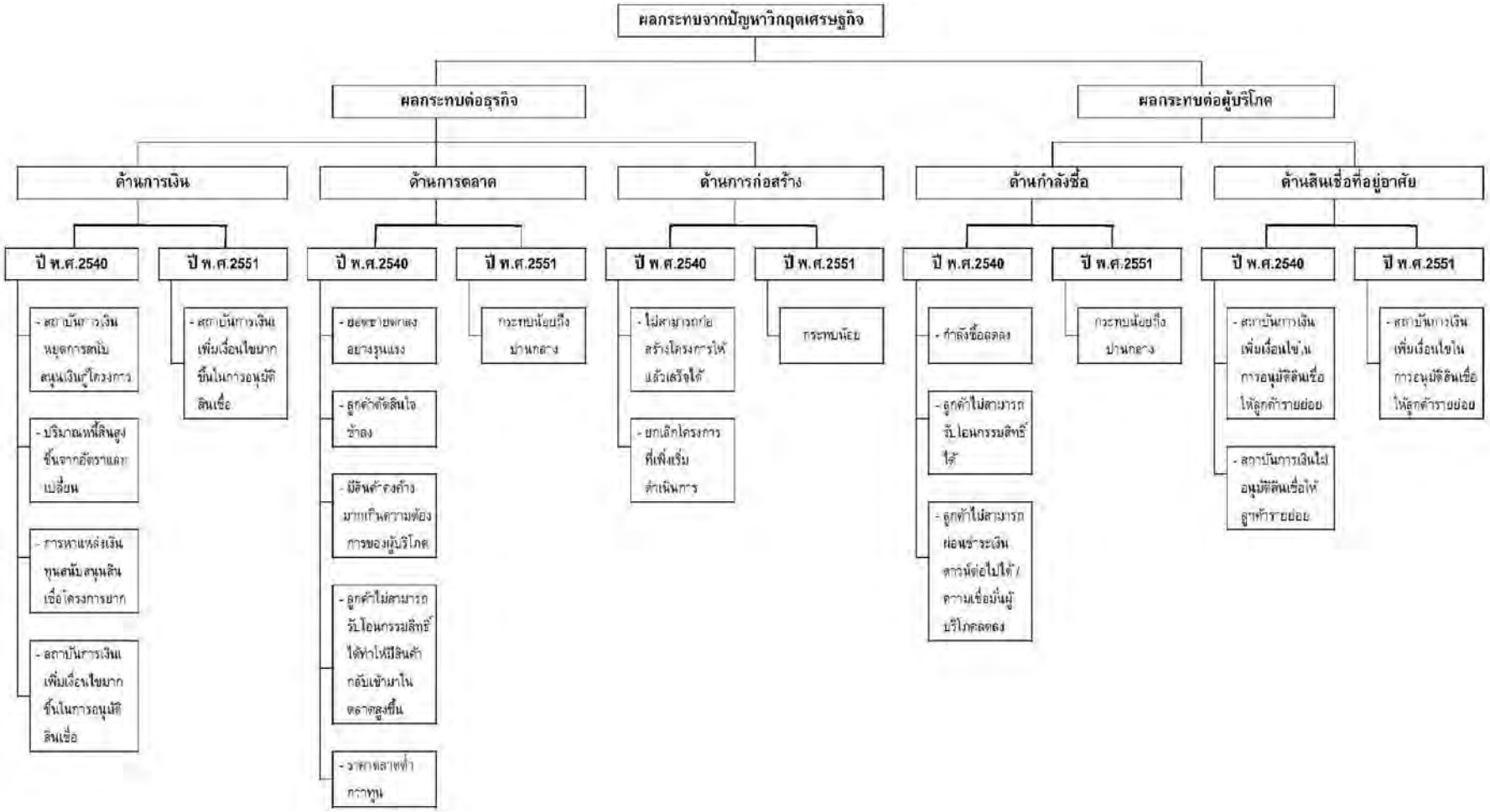
กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง-ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ การก่อสร้างสำเร็จรูป)

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในการวางกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตมี 8 ปัจจัยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การบริหารความเสี่ยง นโยบายการพัฒนาเมืองของภาครัฐ อำนาจในการใช้จ่ายของบุคคล (Propensity of people to spend)/เทคโนโลยีการก่อสร้าง เสถียรภาพทางการเมือง อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อัตราดอกเบี้ยของตลาดเงิน/ความรุนแรงของการแข่งขัน

แผนผังที่ 4.1 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551



แผนผังที่ 4.2 ผลกระทบจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ



ตารางที่ 4.3 การปรับกลยุทธ์ในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.20 ผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการเงิน	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
1.	การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น	●	
2.	สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อ	○	○
3.	สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ	●	
4.	ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน	●	
5.	คืนเงินดาวน์ลูกค้าเนื่องจากยกเลิกโครงการ		

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการตลาด	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
6.	ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้าลง	●	
7.	ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง	●	
8.	ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุนสินค้า	○	
9.	มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค	●	
10.	ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น	○	

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการก่อสร้าง	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
11.	ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ	●	
12.	ยกเลิกโครงการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ	●	

	ผลกระทบต่อผู้บริโภค	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
13.	สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย	●	○
14.	สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย	●	
15.	กำลังซื้อลดลง	●	
16.	ลูกค้าไม่สามารถผ่อนชำระเงินดาวน์ต่อได้	●	
17.	ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้	●	
18	ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง	●	

ผลกระทบต่อธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามงานวิจัย

<u>บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด</u>

- ปี พ.ศ. 2540 ประสบปัญหาด้านการเงินบ้างเนื่องจากมีการดำเนินโครงการ 8-9 โครงการ และมีการใช้เงินกู้ต่างประเทศในบางโครงการ
- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด</u>

- ปี พ.ศ. 2540 ได้รับผลกระทบมากทางด้านการเงิน เนื่องจากมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงมาก เพื่อการขยายตัวทางธุรกิจ และมีการเตรียมตัวเข้าจด ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้มีการสะสมที่ดินตามเงื่อนไขของตลาดหลักทรัพย์ฯ
- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท สาริน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด</u>

- ปี พ.ศ. 2540 ได้รับผลกระทบมากทางด้านการเงิน จากการปิดสถาบันการเงิน ลูกค้าไม่ยอมโอน/ไม่สามารถรับโอน ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)</u>

- ปี พ.ศ. 2540 ได้รับผลกระทบมากทางด้านการเงินจากการที่การที่บริษัทฯมีเงินกู้ต่างประเทศมาก และสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูง
- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)</u>

- ปี พ.ศ. 2540 การพัฒนาโครงการบ้านเดี่ยวที่ดำเนินการอยู่หยุดชะงัก เนื่องจากสถาบันการเงินที่สนับสนุนเงินกู้ถูกสั่งปิด
- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540 ประสบปัญหาด้านการเงินเนื่องจากมีเงินกู้ต่างประเทศ และมีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงถึงสามเท่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบอัตรา แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริษัทฯจึงต้องมีการผิดนัดชำระหนี้

- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540 ได้รับผลกระทบทางด้านการเงินเป็นหลัก เนื่องจากสถาบันการเงินที่ใช้บริการถูกปิดไปหลายแห่ง

- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท เอ็น.ซี.เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540 ได้รับผลกระทบทางด้านการเงินเนื่องจากสถาบันการเงินที่สนับสนุนหยุดให้การสนับสนุนเนื่องจากเกรงว่าโครงการของบริษัทฯ จะประสบ ปัญหาด้านการตลาด บริษัทฯ ไม่มีการกู้เงินตราต่างประเทศ

- ปี พ.ศ. 2551 สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขเข้มงวดมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อให้บริษัทฯ โดยภาพรวมได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540 ต้องชะลอโครงการที่กำลังจะเริ่มจึงไม่ส่งผลกระทบมากนักทางด้านกระแสเงินสด แม้ว่ายอดขายจะไม่สูงมากนัก

- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท ฟายน์โฮม เฮ้าส์ซิ่ง ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540 บริษัทฯ ยังไม่ได้เปิดดำเนินการ แต่จากประสบการณ์ของกรรมการบริษัท ได้ประสบปัญหาวิกฤตทางด้านการเงิน

- ปี พ.ศ. 2551 ได้รับผลกระทบน้อย

<u>บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540 ประสบปัญหาด้านการเงินอย่างหนัก เนื่องจากกำลังดำเนินโครงการใหญ่ประมาณ 100 ไร่ ในขณะที่สถาบันการเงินที่สนับสนุนถูกสั่งปิด ทรัพย์สินที่ติดอยู่ในสถาบันการเงินไม่สามารถดำเนินการอย่างใดได้ บริษัทฯไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

- ปี พ.ศ. 2551 สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้น การขายชะลอตัว ลูกค้าขอสินเชื่อที่อยู่อาศัยยากขึ้น

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	**การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามงานวิจัย**

(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร	**ความคิดเห็น**	
		ปี 2540	**ปี 2551**
1.	ลดขนาดองค์กรโดยยกเลิกบางหน่วยงาน/บริษัทในเครือ	○	
2.	ลดผลตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร	○	
3.	เปลี่ยนเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร		
4.	พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งได้	○	
5.	สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน	○	○
6.	จ้างหน่วยงานภายนอก เช่น ฝ่ายขาย, ฝ่ายออกแบบ		
7.	เจราจาหาพันธมิตรทางธุรกิจ		

	กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง	**ความคิดเห็น**	
		ปี 2540	**ปี 2551**
8.	เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	○	
9.	รักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด	●	○
10.	ประมาณการรายรับอย่างรอบคอบ	●	○
11.	เตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉิน	○	○
12.	เร่งระบายสินค้าคงคลังเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด	●	
13.	หารายได้จากสินค้าคงค้างโดยการปล่อยให้เช่า		
14.	วางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ให้มีเงินสดเข้ามาต่อเนื่อง	●	○
15.	ให้ลูกค้าผ่อนดาวน์ต่ำเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง	○	

	กลยุทธ์การตลาด : ด้านผลิตภัณฑ์	**ความคิดเห็น**	
		ปี 2540	**ปี 2551**
16.	ปรับกลยุทธ์สินค้าเป็นสร้างเสร็จก่อนขาย	○	○
17.	ปรับลดสเปควัสดุให้ถูกลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ		
18.	เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์	○	○
19.	ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น	○	○

<u>บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน- มีการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ไม่มากนักเนื่องจากมีเพียงโครงการเดียวที่มีปัญหา มีการชะลอการก่อสร้างและเร่งระบายสินค้าและโอนกรรมสิทธิ์ เน้นการลดรายจ่าย

ด้านองค์กร- ปรับลดขนาดองค์กร ลดผลตอบแทนพนักงาน สร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและฝึกอบรมพัฒนา

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น - สินค้าสร้างเสร็จก่อนขาย เน้นเรื่องการออกแบบพื้นที่ใช้สอย และการนำเทคโนโลยีทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย การพัฒนาหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง ใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น พัฒนาการประสิทธิภาพการก่อสร้าง

<u>บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน - ใช้แหล่งเงินทุนในส่วนผู้ถือหุ้นในการในประคับประคองการดำเนินงานของบริษัทฯ ตัดขายทรัพย์สินบางอย่างออกไป โอนทรัพย์ชำระหนี้บางส่วน

- ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – สินค้าสร้างเสร็จก่อนขาย ตั้งราคาขยายฐานลูกค้า การพัฒนาหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง ใช้กิจกรรมการตลาด สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาประสิทธิภาพการก่อสร้าง

<u>บริษัท สาริน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน - เข้าแผนฟื้นฟูศาลล้มละลาย บริหารตามแผนประมาณ 7 ปี โอนทรัพย์ชำระหนี้ ขายที่ดินบางส่วน

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – การออกแบบสินค้าและการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ใช้สอย การนำเทคโนโลยีทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย ประสิทธิภาพการวางแผนการจัดซื้อ การใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามงานวิจัย

(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	กลยุทธ์การตลาด : ด้านผลิตภัณฑ์ (ต่อ)	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
20.	หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย	○	○
21.	ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย	○	○
22.	ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ	●	○
23.	พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด	○	○
24.	ลดขนาดโครงการลงเพื่อลดความเสี่ยง	○	○
25.	ปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	○	●
26.	เพิ่มตราสินค้าให้คลอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	○	○
27.	พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง	○	○
28.	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย	○	○
29.	เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน	○	○

	กลยุทธ์การตลาด : ด้านราคา	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
30.	ปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า	○	○
31.	ไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ราคาขาย		
32.	กำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง	○	

	กลยุทธ์การตลาด : ด้านทำเลที่ตั้ง	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
33.	เน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก	○	○
34.	หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง	○	○
35.	พัฒนาในหลากหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง		○
36.	เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า	○	○

<u>บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน - เจราจาปรับโครงสร้างหนี้ โดยเฉพาะการเจรจากับสถาบันการเงินหลักได้สำเร็จ โอนทรัพย์ชำระหนี้

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – เน้นการบริหารชุมชน เน้นทำเลศักยภาพสูงและกระจายทำเลเพื่อลดความเสี่ยง การส่งเสริมการขาย การใช้สื่อออนไลน์ การเน้นความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ ใช้กิจกรรมการตลาด สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาประสิทธิภาพการก่อสร้าง การร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจด้านการก่อสร้าง

<u>บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน - ไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้างหนี้ ทยอยก่อสร้างให้สอดคล้องการขายเพื่อรักษากระแสเงินสด ปรับลดค่าใช้จ่ายและลดพนักงานลงร้อยละ 50

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – การปรับสัดส่วนประเภทของโครงการให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและกลยุทธ์การเติบโตของบริษัทฯ ในหลากหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง การเน้นการออกแบบให้ตอบสนองการใช้งานให้ดีที่สุด เพื่อคุณค่าสินค้าเหนือคู่แข่ง การตั้งราคาให้ไม่แข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งรายใหญ่ การใช้สื่อออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ ใช้กิจกรรมการตลาดในอาณาบริเวณพื้นที่ตั้งโครงการ กิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพการวางแผนการจัดซื้อ และการก่อสร้าง

<u>บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน – ปรับลดผลตอบแทนพนักงานระดับบริหารมากกว่าร้อยละ 50 ปลดพนักงานบางตำแหน่ง การใช้ที่ดินที่มีอยู่ทำนากุ้ง/ตลาดสด เจราจาปรับโครงสร้างหนี้ เจรจการชำระหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง ดำเนินโครงการที่ไม่มีภาระผูกพันกับสถาบันการเงินเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – ลดกำลังการผลิต ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกำลังซื้อ เพิ่มตราสินค้าครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย การนำเทคโนโลยีทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย เน้นการบริหารชุมชน ใช้กิจกรรมการตลาด สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาเทคโนโลยีและประสิทธิภาพการก่อสร้าง

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามงานวิจัย

(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	กลยุทธ์การตลาด : ด้านส่งเสริมการขาย	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
37.	จัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า	○	○
38.	กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ	○	○
39.	เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ	○	○
40.	เสนอชุดเฟอร์นิเจอร์ฟรี		
41.	เสนออัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ		
42.	เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ	○	○

	กลยุทธ์การตลาด : การโฆษณา	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
43.	ลดงบประมาณในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์	○	
44.	เน้นการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น	●	●
45.	เน้นการใช้สื่อ online เช่น website/ Social Network		○
46.	โฆษณารวมทุกโครงการในแต่ละสื่อ		
47.	เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท	○	○
48.	โฆษณาโดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท	○	○
49.	การจัดกิจกรรมการตลาด(Event Marketing)		○
50.	เน้นกิจกรรมทางด้านสังคม(CSR)		○
51.	เน้นกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม(CESR)		○

<u>บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน – เป็นผู้ประกอบการรายแรกที่เข้าโครงการของธนาคารแห่งประเทศไทย(คปน.) ในการเจราจาปรับโครงสร้างหนี้ และประสบความสำเร็จภายในระยะเวลาเพียง 1 ปี ทำให้สามารถเริ่มดำเนินธุรกิจตามปกติได้อย่างรวดเร็ว

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น –การออกแบบสินค้า การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การปรับสัดส่วนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ในหลากหลายทำเลเพื่อการกระจายความเสี่ยง การเพิ่มตราสินค้าเพื่อครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย การใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย และการบริหารชุมชน การจัดโปรแกรมส่งเสริมการขายสอดคล้องกับมาตรการของรัฐ การใช้สื่อออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ กิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพการวางแผนการจัดซื้อ และการก่อสร้าง การใช้ผู้รับเหมาหลายราย

<u>บริษัท เอ็น.ซี. เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน – เจรจาทำความเข้าใจแผนงานของบริษัทฯ กับสถาบันการเงินหลักที่สนับสนุนโครงการทันที เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ ตีทรัพย์ชำระหนี้บางส่วน โอนย้ายลูกค้าเข้าเฟสการก่อสร้างที่พร้อมโอน ให้ลูกค้าใหม่สวมสิทธิ์เงินดาวน์จากลูกค้าทิ้งดาวน์

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น– จัดการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า การใช้สื่อออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ กิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพการวางแผนการจัดซื้อ และการก่อสร้าง การใช้ผู้รับเหมาหลายราย

<u>บริษัท สัมมากร</u>

-ปี พ.ศ. 2540

ด้านการเงิน – ตัดลดค่าใช้จ่าย และงบประมาณการตลาด

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญมากขึ้น – เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนเรื่องของแบบและวิธีการก่อสร้างเพื่อลดปัญหาลูกค้าต่อเติม มีทางเลือก เอ บี ซี เป็นแบบมาตรฐาน การใช้แบบบ้านที่ลูกค้านิยมเพื่อสร้างเป็นบ้านสร้างเสร็จก่อนขาย

ตารางที่ 4.21 การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ (ต่อ)

การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ. 2551 ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์	การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามงานวิจัย

(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
52.	พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb)		○
53.	ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง	○	○
54.	วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ	○	○
55.	ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร	○	○
56.	ใช้ทีมงานของตนเองในการก่อสร้าง		
57.	ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย	○	
58.	ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างรายเดียว		
59.	เลือกบริษัทก่อสร้างที่สามารถยืดหยุ่นเงื่อนไขการชำระเงินได้		
60.	เจรจาบริษัทรับเหมาก่อสร้างร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ		

<u>บริษัท ฟายน์โฮม เฮ้าส์ซิ่ง ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540 – บริษัทฯ เปิดดำเนินธุรกิจหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญ – การออกแบบองค์กรให้มีขนาดเล็กแต่มีคุณภาพสูง การให้ความสำคัญกับการยกระดับการศึกษาบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน การพัฒนาสินค้าหลากหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง การออกแบบสินค้าให้มีความแตกต่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นจุดขายเหนือคู่แข่งรายใหญ่ การกำหนดระดับราคาแข่งขันได้โดยไม่วางตำแหน่งให้ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ เน้นการบริการหลังการขาย และการบริหารชุมชุม การใช้สื่อออนไลน์ ใช้กิจกรรมการตลาด สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้าง ประสิทธิภาพการก่อสร้าง เช่น ระยะเวลา การจัดซื้อ การใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างรายเดียว

<u>บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด</u>

-ปี พ.ศ. 2540 – เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ โอนลูกค้าของบริษัทฯ ให้กับโครงการอื่น ใช้เวลาประมาณ 1 ปีครึ่งก่อนที่จะสามารถเริ่มเจรจาซื้อคืนหนี้ และซื้อโครงการอื่นเพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับภาวะการขาย ทำให้บริษัทฯ เริ่มฟื้นตัวมีกระแสเงินสดกลับเข้ามา

-ปี พ.ศ. 2551

ยุทธวิธีที่ให้ความสำคัญ – ทำความเข้าใจถึงแผนงานและการปรับกลยุทธ์ของบริษัทฯ กับสถาบันการเงินที่ให้การสนับสนุนโครงการ

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นสาเหตุวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ

<u>ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540</u> **<u>จากมุมมองของผู้ประกอบการ</u>** **<u>ปัจจัยภายนอกประเทศ</u>** ไม่มี **<u>ปัจจัยภายในประเทศ</u>** <u>นโยบายภาครัฐ</u> - การสนับสนุนการลงทุนอย่างกว้างขวางของรัฐ - การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน BIS - การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ BIBF <u>สถาบันการเงิน</u> - ปัญหาหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อ - สถาบันการเงินประสบปัญหาสภาพคล่อง **<u>ผู้ประกอบการ & ภาคธุรกิจ</u>** - มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป - ขาดการให้ความสำคัญการจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ - ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ - ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น - ปัญหาคุณภาพงานวิจัยและข้อมูลภาคธุรกิจ - มีสินค้ามากเกินความต้องการเข้ามาในตลาด - มีภาวะการเก็งกำไรอย่างรุนแรง	**ตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นสาเหตุวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และ วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ** **ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551 จากมุมมองของผู้ประกอบการ** **แนวทางการปรับกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้ง**	**<u>ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551</u>** **<u>จากมุมมองของผู้ประกอบการ</u>** **<u>ปัจจัยภายนอกประเทศ</u>** - สถาบันการเงินขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศสหรัฐฯ และประเทศในกลุ่มอียูประสบปัญหาอย่างรุนแรง - คำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าสำคัญลดลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากปัญหาวิกฤตการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา **<u>ปัจจัยภายในประเทศ</u>** - การเมืองขาดเสถียรภาพส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน - ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ - การแข็งค้าขึ้นของเงินบาทกระทบภาคการส่งออก

ตารางที่ 4.23 ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551จากมุมมองของผู้ประกอบการ

ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551
(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการเงิน	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
1.	การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น	●	
2.	สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อ	○	○
3.	สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ	●	
4.	ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน	●	
5.	คืนเงินดาวน์ลูกค้าเนื่องจากยกเลิกโครงการ		

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการก่อสร้าง	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
6.	ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ	●	
7.	ยกเลิกโครงการที่พึ่งเริ่มดำเนินการ	●	

<u>ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ดังนี้</u>

กลยุทธ์การบริหารองค์กร - การลดขนาดองค์กร หรือบริษัทในเครือ ลดผลตอบแทนพนักงาน จนถึงการเลิกจ้าง พัฒนาศักยภาพพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ทดแทนตำแหน่งงาน และสร้างขวัญกำลังใจพนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของงาน

กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง-รักษาวินัยทางการเงิน ประมาณการรายรับรายจ่ายอย่างรอบคอบ และในบางรายที่มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป หรือมีหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศอาจต้องมีการเจราจาปรับโครงสร้างหนี้ การวางแผนการโอนกรรมสิทธิ์และการเร่งระบายสินค้าคงคลังออก

กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย (ลดความสำคัญลงในการศึกษาครั้งนี้) ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง

<u>ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ดังนี้</u>

กลยุทธ์การบริหารองค์กร -พบว่าผู้ประกอบการยังคงให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจพนักงานในการมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของงาน

กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง-ยุทธวิธีการแก้ปัญหาที่สำคัญคือการวางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ และการเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองฉุกเฉิน

กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง-ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ การก่อสร้างสำเร็จรูป)

ตารางที่ 4.23 ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551จากมุมมองของผู้ประกอบการ (ต่อ)

ผลกระทบที่ภาคธุรกิจได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 และ ปี พ.ศ.2551
(ระดับคะแนน ○ = มาก ● = มากที่สุด)

	ผลกระทบต่อธุรกิจ : ด้านการตลาด	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
8.	ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้าลง	●	
9.	ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง	●	
10.	ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุนสินค้า	○	
11.	มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค	●	
12.	ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น	○	

	ผลกระทบต่อผู้บริโภค	ความคิดเห็น	
		ปี 2540	ปี 2551
13.	สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย	●	○
14.	สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย	●	
15.	กำลังซื้อลดลง	●	
16.	ลูกค้าไม่สามารถผ่อนชำระเงินดาวน์ต่อได้	●	
17.	ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้	●	
18	ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง	●	

<u>ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ดังนี้</u>

กลยุทธ์การบริหารการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ได้ถูกนำมาใช้ในหลายเรื่อง เช่น ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด ปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์ ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ลดขนาดโครงการลงเพื่อลดความเสี่ยง ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย ปรับกลยุทธ์สินค้าให้เป็นสร้างเสร็จก่อนขาย นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย เพิ่มตราสินค้าให้คลอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง

กลยุทธ์ด้านราคา-การปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ ด้านการเน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า

กลยุทธ์ทางด้านการส่งเสริมการขาย ตั้งแต่วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ

กลยุทธ์การโฆษณา วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551 ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ลดงบประมาณในการโฆษณา(ไม่สำคัญนักในปี พ.ศ. 2551) ประชาสัมพันธ์โดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท

กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง วิกฤตปี พ.ศ. 2540-2551ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย (ลดความสำคัญลงในการศึกษาครั้งนี้) ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง

<u>ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ดังนี้</u>

กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์-ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันคือ การปรับสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น เน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน(Community Management) และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย

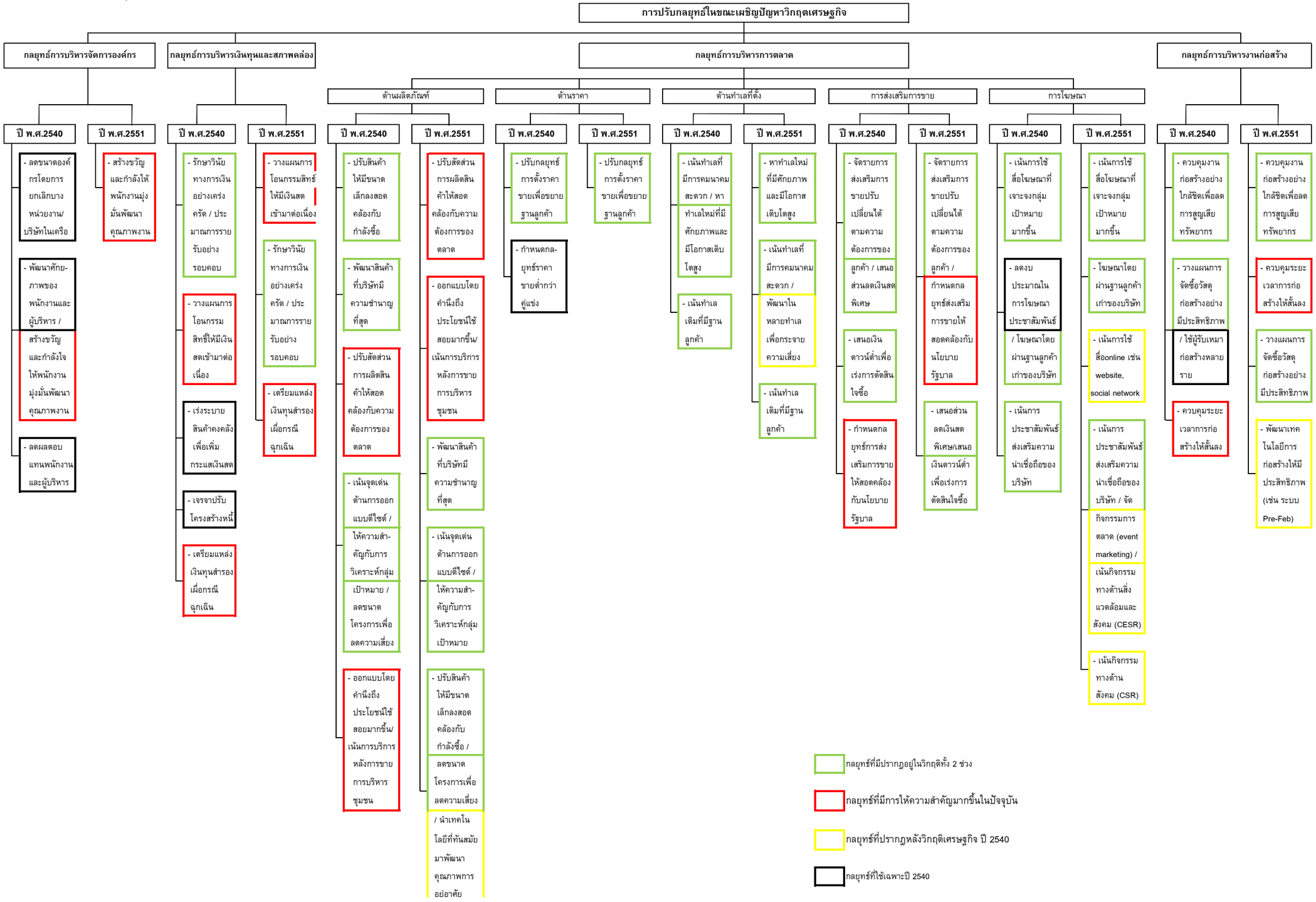
กลยุทธ์ด้านราคา-ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า

กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง -ยุทธวิธีที่ได้ปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การพัฒนาในหลากหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง

กลยุทธ์ทางด้านการส่งเสริมการขาย-การจัดรายการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล(โดยได้รับความสำคัญมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งล่าสุดนี้)

กลยุทธ์การโฆษณา -ยุทธวิธีที่ได้รับความสำคัญปรากฏในการศึกษาครั้งนี้คือ การจัดกิจกรรมการตลาด(Event Marketing) เน้นการใช้สื่อบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่นเวบไซต์(website) เครือข่ายบนสังคมอินเตอร์เนท(Social Network) เช่น Facebook , Twister เน้นกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม(Corporate Social Responsibility) เน้นกิจกรรมความรับผิดชอบทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม (Corporate Environment and Social Responsibility)

แผนผังที่ 4.3 การปรับกลยุทธ์ในขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ



บทที่ 5
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการศึกษาความแตกต่างของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ใช้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และปี พ.ศ. 2551 ว่ามีความแตกต่างกันหรือเหมือนกันอย่างไร เพื่อที่จะเรียนรู้แนวทางการแก้ปัญหาในแต่ละครั้งและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเตรียมพร้อมในการรับกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่อาจจะมาถึงในระยะเวลาอันใกล้นี้อีกครั้งตามวงรอบวัฏจักรธุรกิจที่มีขั้นตอนของการเริ่มต้น เจริญเติบโต จนถึงจุดอิ่มตัว และ จุดตกต่ำ ก่อนที่จะกลับฟื้นตัวอีกครั้งและเริ่มวงรอบวัฏจักรใหม่

ดังนั้นในการศึกษานี้จึงเริ่มจากทบทวนสาเหตุของปัญหาจากมุมมองของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งนำมาสู่ผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ผู้ประกอบการได้รับ และการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในการแก้ปัญหาจากวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา

5.1 สรุปและอภิปรายผลด้านปัจจัยเหตุ

ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าผู้ประกอบการมีความเห็นสอดคล้องกันว่านโยบายภาครัฐตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2540 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เช่น การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน Bank for International Settlements (BIS)[1] และ การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ (BIBF)[2] สอดคล้องกับบทความของ นลิน[3] ที่กล่าวถึงการเปิดเสรีทางการเงินในช่วงนั้นว่าเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และมีผลทำให้โครงสร้างการระดมทุนเปลี่ยนแปลงไป จากการระดมทุนจากการออมในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ไปสู่การพึ่งพาแหล่งเงินทุนนอกประเทศมากขึ้น ซึ่งก็ทำให้หนี้สินต่างประเทศของภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้นด้วย และในขณะเดียวกันการหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของ สนธยา[4] ว่าภาครัฐได้เปิดเสรีทางการเงินโดยที่ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมที่ดี และระบบสถาบันการเงินที่อ่อนแอไม่โปร่งใส สถาบันการเงินถูกเรียกหนี้เงินตราต่างประเทศคืนเป็นเหตุให้ขาดสภาพคล่อง จนในที่สุดรัฐบาลมีคำสั่งปิดสถาบันการเงิน ในส่วนของผู้ประกอบการเองก็มีการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินอย่างเกินตัว คือ การที่มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป สอดคล้องกับบทความของ นลิน จากการขยายตัวที่สูงอย่างผิดปกติของตลาดอสังหาริมทรัพย์จนไม่สามารถบริหารสภาพคล่องและจ่ายดอกเบี้ยให้แก่สถาบันการเงินได้

---

[1] รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ (กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2542), หน้า 3.

[2] เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ, โดมิโน เอฟเฟคต์ ทางรอดเศรษฐกิจไทยบนเส้นด้ายวิกฤตโลก (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพธุรกิจ, 2552), หน้า 27.

[3] นลิน ฉัตรโชติธรรมและวิชชุดา ชุ่มมี, "วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 58.

[4] สนธยา วนิชวัฒนะ," วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 49.

นอกจากนั้น ค่าเงินบาทของไทยซึ่งผูกกับค่าเงินดอลล่าร์สหรัฐยังถูกโจมตีในช่วงเดียวกันนี้ด้วย จนทำให้ประเทศไทยต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทใน วันที่ 2 กรกฎาคม 2540 และตามมาด้วยการปิดสถาบันการเงินอีกหลายแห่งในระยะเวลาต่อมา ผู้กู้เองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จึงทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในขณะนั้น ต้นทุนทางการเงินจึงสูงขึ้น ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านคุณภาพการทำงานวิจัยตลาดด้วยว่าคุณภาพยังไม่ดีเท่าที่ควรสอดคล้องกับ สนธยา[5]และ พัลลภ[6] ที่เสนอไว้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังขาดข้อมูลสำคัญทางสถิติที่เกี่ยวกับผลประกอบการ และดัชนีชี้วัดภาวะตลาดที่อยู่อาศัยการที่เกิดภาวะการณ์เก็งกำไรในตลาด ยิ่งทำให้เกิดการผลิตอุปทานออกมาในตลาดมากขึ้น ในช่วงตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2536 มีผู้ประกอบการรายใหม่ที่อาจจะไม่มีประสบการณ์เข้ามาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ง่ายเป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับการนำเสนอปัจจัยที่มีผลกระทบกับการเกิดวิกฤตในปี พ.ศ. 2540 ของพัลลภ[7] ว่าส่วนหนึ่งคือความง่ายของการเข้าสู่ตลาดที่อยู่อาศัยของผู้ประกอบการ และ จากบทความของ สนธยา[8] ว่าหลังวิกฤตเศรษฐกิจจำนวนผู้ประกอบการจาก 2,000 กว่ารายเหลือเพียง 200 รายในปี พ.ศ. 2543

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2551 ส่วนหนึ่งเป็นปัจจัยภายนอกประเทศจากวิกฤตทางการเงินที่เริ่มต้นในประเทศสหรัฐอเมริกาจนลุกลามไปถึงสถาบันการเงินในยุโรปจนกลายเป็นวิกฤตเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการค้าขายทั่วโลก ประกอบกับปัจจัยภายในประเทศซึ่งมีปัญหาทางด้านเสถียรภาพทางการเมือง และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ลดลงเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการแข็งค่าขึ้นของเงินบาทซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศในด้านการส่งออก สอดคล้องกับบทวิเคราะห์ของ บัณฑิต[9] ว่าปัจจัยท้าทายของวิกฤตครั้งนี้ต่อประเทศไทย คือ การชะลอตัวของภาคส่งออกและการท่องเที่ยวซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของไทย สอดคล้องกับนวพร[10] ที่กล่าวไว้ในบทความว่า ตัวเลขการส่งออกของไทยคิดเป็นร้อยละ 60 ของรายได้ประชาชาติ ขณะที่ญี่ปุ่นและอินเดียมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 16 และ 18 ตามลำดับ

5.2 ความเห็นของผู้ประกอบการต่อผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 และ ปี พ.ศ. 2551

1. **ผลกระทบต่อธุรกิจด้านการเงิน 4 อันดับที่ผู้ประกอบการได้รับในปี พ.ศ. 2540 เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2551**
   1.1 สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ
   1.2 ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน

---

[5] เรื่องเดียวกัน.

[6] พัลลภ กฤตยานวัช, "วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 24-25.

[7] เรื่องเดียวกัน.

[8] สนธยา วนิชวัฒนะ," วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย," วารสารธนาคารอาคารสงคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 50.

[9] บัณฑิต นิจถาวร, "วิกฤตการณ์การเงินโลก 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์, (2551): 12.

[10] นวพร เรืองสกุล, "ทรรศนะของคุณนวพร เรืองสกุล," ใน ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก : เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552), หน้า 283.

1.3 การหาแหล่งเงินสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น

1.4 สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อโครงการ

ผลกระทบเหล่านี้กลับมีไม่มากนักในวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551 ที่จะเป็นปัญหาอยู่บ้างคือเรื่องของการปล่อยสินเชื่อโครการเนื่องจากสถาบันการเงินมีความระมัดระวังมากขึ้นในการปล่อยสินเชื่อ แต่เรื่องนี้จะเป็นปัญหากับเฉพาะผู้ประกอบการรายกลางถึงเล็ก สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ สมชาติ[11] และ สมเชาว์[12] สำหรับผู้ประกอบการรายใหญ่ไม่ประสบปัญหานี้มากนักเช่น กรณีของ พิเชษฐ[13] ที่ให้สัมภาษณ์ ว่าบริษัทมีเงินสดเพียงพอในการพัฒนาโครงการหากสถาบันการเงินมีปัญหาสภาพคล่อง โดยภาพรวมอาจสรุปได้ว่าผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบทางด้านการเงินน้อยมากในวิกฤตคราวนี้เมื่อเทียบกับคราวก่อน

2. **<u>ผลกระทบต่อธุรกิจด้านการตลาด 5 อันดับที่ผู้ประกอบการได้รับในปี พ.ศ. 2540เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2551</u>**

2.1 ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง

2.2 ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้าลง

2.3 มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค

2.4 ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น

2.5 ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุน

หลังวิกฤตปี พ.ศ. 2540 ยอดตัวเลขจดทะเบียนบ้านใหม่ลดลงถึงจุดต่ำที่สุดในปี พ.ศ. 2543 เหลือเพียง 33,382 ยูนิต จากที่เคยมียอดจดทะเบียนที่อยู่อาศัยใหม่สูงสุดในปี พ.ศ. 2538 ถึง 172,419 ยูนิต และมียูนิตเหลือขายสะสมถึง 324,383 ยูนิตในปี พ.ศ. 2537 ในขณะที่มีอัตราการว่างงานสูงถึงร้อยละ 3.4 (สูงที่สุดในรอบ10 ปี ที่มา: ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัยพ์ และ บริษัทบริษัทเอเยนซี่ฟอเรียลเอสเตทแอฟแฟร์) ทำให้กำลังซื้อลดลง และมีผลทำให้ราคาทรัพย์สินด้อยค่าลงด้วย ส่วนผลกระทบทางด้านการตลาดในวิกฤตคราวนี้มีน้อยมากจะมีอยู่บ้างคือเรื่องการตัดสินใจซื้อที่ช้าลงของผู้บริโภค แต่ก็ไม่ได้สร้างปัญหามากนัก เนื่องจากปริมาณสินค้าที่มีอยู่ในตลาดก็ไม่ได้เกิดการล้นตลาด ยังถือว่าอยู่ในดุลยภาพ ผู้ประกอบการบางรายอาจจะต้องชะลอการขึ้นโครงการใหม่ออกไปเพื่อรอให้มีอุปสงค์พร้อมจึงเริ่มกิจกรรมการตลาดต่อไป เช่น ในช่วงต้นปี พ.ศ 2552 ที่ลูกค้าลังเลเนื่องจากไม่มั่นใจในภาวะเศรษฐกิจ แต่ก็มีอุปสงค์กลับมาในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี และเป็นปีที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์หลายรายมีผลประกอบการดีขึ้น มีการจ่ายเงินโบนัสพิเศษแก่พนักงาน สอดคล้องกับบทความของ ธีรธร[14] ที่กล่าวไว้ว่าผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงดี มีสถานะทางการเงินเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ สูง เช่น ความสามารถควบคุมต้นทุน ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด และความสามารถในการบริหารเงินทุน เมื่อความมั่นใจผู้บริโภคกลับมาและสถานการณ์ปรับตัวดีขึ้น ผู้ประกอบการเหล่านี้จะกลับมามีสถานะทางธุรกิจที่เข้มแข็งอีกครั้ง

---

[11] สัมภาษณ์ สมชาติ อุบลชาติ, ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน), 24 พฤศจิกายน 2552.

[12] สัมภาษณ์ สมเชาว์ ตันฑเทอดธรรม, กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็น.ซี.เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน), 20 พฤศจิกายน 2552.

[13] สัมภาษณ์ พิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์, กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน), 12 พฤศจิกายน 2552.

[14] ธีรธร ธาราไชย, “วิกฤติการณ์การเงินโลก 2008 : ผลกระทบต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย,” <u>วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์</u> (2551): 52-53.

3. <u>ผลกระทบต่อธุรกิจ ด้านการก่อสร้างที่ผู้ประกอบการได้รับในปี พ.ศ. 2540 เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2551</u>

เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบทางด้านการเงินมากเนื่องจากสาเหตุที่ได้นำเสนอไว้ในเบื้องต้น เช่น สถาบันการเงินที่มีธุรกรรมกันอยู่ถูกทางการสั่งปิดดำเนินกิจการซึ่งส่งผลกระทบกับผู้ประกอบการทั้งที่มีปัญหาทางด้านการเงิน และที่ยังไม่มีปัญหา จนไม่มีแหล่งเงินทุนที่จะใช้ในการดำเนินการก่อสร้างโครงการต่อไปได้และส่งผลกระทบไปยังผู้บริโภคที่มีการทำสัญญา ผ่อนเงินดาวน์ไว้แล้ว แต่ในปี พ.ศ. 2551 ผู้ประกอบการมีความแข็งแกร่งทางด้านการเงินดีกว่าครั้งก่อน เห็นได้จากสัดส่วนของหนี้สินต่อทุน (D:E) ของบริษัทอสังหาริมทรัยพย์(โดยเฉพาะบริษัทฯในตลาดหลักทรัพย์)อยู่ที่ระดับไม่ถึง 1 หรือต่ำกว่า 1 ซึ่งเป็นการแสดงถึงสถานะทางการเงินที่ดีของผู้ประกอบการ ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องการก่อสร้างล่าช้า ทิ้งโครงการ หรือ การยกเลิกโครงการ และไม่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคดังเช่นคราวก่อน

4. <u>ผลกระทบต่อผู้บริโภคในปี พ.ศ. 2540 เปรียบเทียบปี พ.ศ. 2551</u>

4.1 กำลังซื้อลดลง (มีผลกระทบปานกลางในปี พ.ศ. 2551)

4.2 สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย/ ลูกค้าไม่สามารถรับโอนกรรมสิทธิ์ได้

4.3 ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง/ ลูกค้าไม่สามารถชำระเงินดาวน์ต่อไปได้

4.4 สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย

สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ ผู้บริโภคได้รับผลกระทบเพียงเรื่องเดียวคือ สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อยเนื่องจากสถาบันการเงินเพิ่มความระมัดระวังสินเชื่อด้อยคุณภาพ แต่ก็ยังคงปล่อยสินเชื่ออยู่เนื่องจากมีสภาพคล่องสูง

5.3 สรุปผลกระทบต่อผู้ประกอบการและผู้บริโภค

ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบที่ต่างกันจากโดยในปี พ.ศ. 2540 จะเป็นปัญหาทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้ทันทีสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ สมชาติ[15] พิเชษฐ[16] อธิป[17] และวงศกรณ์[18] และไม่สามารถหาแหล่งเงินกู้อื่นทดแทนได้สำหรับผู้ประกอบการที่มีหนี้สินเป็นเงินตราต่างประเทศก็ได้รับผลกระทบในแง่ของการมีหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของ พิเชษฐ[16] และ อธิป[17] ในวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2551 ถือได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบในประเด็นนี้ ส่วนผลกระทบทางด้านการตลาดที่ได้รับในปี พ.ศ. 2540 คือยอดขายตกลงอย่างรุนแรง ในขณะที่มีสินค้ามากเกินความต้องการของตลาดดังปรากฏตัวเลขอุปทานสะสมสูงสุดถึง 324,383 หน่วยในปี พ.ศ.2537 (โดย บริษัท เอเยนซี ฟอร์เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ จำกัด)

---

[15] สัมภาษณ์ สมชาติ อุบลชาติ, ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน), 24 พฤศจิกายน 2552.

[16] สัมภาษณ์ พิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์, กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน),12 พฤศจิกายน 2552.

[17] สัมภาษณ์ อธิป พีชานนท์, กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน), 4 ตุลาคม 2552.

[18] สัมภาษณ์ วงศกรณ์ ประสิทธิ์วิภาต, ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน), 4 พฤศจิกายน 2552.

เกิดภาวะราคาสินค้าตกต่ำ สำหรับปี พ.ศ. 2551 ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบทางการตลาดบ้างอยู่ในระดับที่น้อยถึงปานกลาง ผลกระทบทางด้านการก่อสร้างในปี พ.ศ. 2540 คือหยุดการก่อสร้างเนื่องจากไม่มีเงินทุนหมุนเวียนในการทำโครงการต่อไปได้ ซึ่งไม่มีปัญหานี้ในปี พ.ศ. 2551 ในด้านผู้บริโภค พบว่าในวิกฤตปี พ.ศ. 2540 ความเชื่อมั่นผู้บริโภคและกำลังซื้อลดลง มีปัญหาเรื่องการผ่อนดาวน์ และ การโอนกรรมสิทธิ์ สถาบันการเงินไม่ปล่อยหรือเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย สำหรับปี พ.ศ. 2551 ผู้บริโภคยังคงได้รับผลกระทบมากในเรื่องการที่สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย สอดคล้องกับบทความของธีรธร[19] ว่าผู้บริโภคขอสินเชื่อที่อยู่อาศัยยากขึ้น เนื่องจากสภาพคล่องและความกังวลของสถาบันการเงิน และความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากสภาพทางการเงินของผู้ยื่นขอสินเชื่อ จะส่งกระทบให้การปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นไปได้ยากขึ้น

5.4 สรุปและอภิปรายผลการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก ปี พ.ศ. 2551 ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยไม่มากนักเมื่อเทียบกับวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และเหตุผลส่วนหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการได้ใช้บทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งก่อนในการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจมาจนถึงปัจจุบันจะเห็นได้จากการใช้กลยุทธ์บางอย่างต่อเนื่องและบางกลยุทธ์ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการมากขึ้นดังนี้

กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร คือ การสร้างขวัญและให้กำลังใจพนักงานให้มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งทำให้คุณภาพงานโดยรวมของบริษัท มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ สมาน[20] บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า บริษัทฯให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาตลอดตั้งแต่วิกฤตครั้งก่อน จนถึงปัจจุบันเรื่องนี้ก็ยังคงเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญ

กลยุทธ์การบริหารสภาพคล่อง คือ การรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัดต่อเนื่องแม้จะผ่านวิกฤตไปแล้ว มีกาวางแผนเตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเผื่อกรณีฉุกเฉิน ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของพิเชษฐ[21] บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทฯ มีการจำลองสถานการณ์ว่าหากเกิดวิกฤตสถาบันการเงินขึ้นในประเทศไทย บริษัทฯ จะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินการต่อไปอีกกี่ปี ซึ่งก็ได้มีการเตรียมกระแสเงินสดไว้รับกับสถานกาณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

---

[19] ธีรธร ธาราไชย, “วิกฤติการณ์การเงินโลก 2008 : ผลกระทบต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย,” วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ (2551): 52-53.

[20] สัมภาษณ์ สมาน ลิ่มทองแท่ง, ประธานกรรมการ บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด, 2 พฤศจิกายน 2552.

[21] สัมภาษณ์ พิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์, กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน),12 พฤศจิกายน 2552.

กลยุทธ์การตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการตอบสนองต่อข้อมูลด้านความต้องการสินค้าของผู้บริโภคมากขึ้นเพื่อปรับสัดส่วนของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งสอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของเลิศมงคล[22] บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า บริษัทฯ ได้จัดพอร์ตประเภทโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งถือเป็นการจัดการความเสี่ยงอย่างหนึ่งด้วย เนื่องจากการนำเสนอสินค้าได้ถูกต้องกับจังหวะเวลาในแต่ละช่วงจะทำให้บริษัทฯ สามารถเติบโตได้ดีขึ้น ในขณะเดียวกันลดความเสี่ยงทางด้านการเงินได้เนื่องจากการจัดการแผนการเงินที่แม่นยำ ในเรื่องของการออกแบบที่คำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น การเน้นบริการหลังการขาย และการบริหารชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ พัลลภ[23] ที่เสนอแนะว่าผู้ประกอบการต้องปรับตัวได้รวดเร็วในการบริหารงานและยืดหยุ่นการดำเนินโครงการที่เหมาะสมกับภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงของวัฏจักรเช่นการลดหรือขยายขนาดโครงการ การปรับรูปแบบอาคารที่สอดคล้องกับความต้องการ และกำลังซื้อของประชาชน เป็นต้น

ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้ประกอบการที่ใช้กลยุทธ์นี้และประสบความสำเร็จชัดเจน คือ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ที่สามารถออกแบบคอนโดพักอาศัยชนิด 1 ห้องนอนในขนาดที่เล็กลงเพียง 25 ตารางเมตร ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากตลาด โดยพิสูจน์ได้จากความสามารถในการขายปิดโครงการได้อย่างรวดเร็ว และ การทำตลาดด้วยการเน้นการบริหารชุมชนน่าอยู่ (Vibrant Community) ซึ่งบริษัทฯได้ให้ความสำคัญมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท จนได้รับความสำคัญมากขึ้นจนถูกพัฒนาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักในการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ภายใต้วิสัยทัศน์ การเป็นตราสินค้าที่เชื่อถือได้(Trusted Brand)

ด้านทำเลที่ตั้ง การพัฒนาในหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง สอดคล้องกับรวี[22] ที่กล่าวไว้ว่า หลักของการกระจายความเสี่ยงอย่างง่าย ๆ คือ การไม่วางไข่ทั้งหมดลงในตระกร้าเดียว พร้อมไปกับการหาทำเลที่มีศักยภาพมีโอกาสเติบโตสูง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการปรับสัดส่วนสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เนื่องจากทำเลก็เป็นตัวกำหนดชนิดของสินค้าเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นว่าผู้ประกอบการที่เคยมีสินค้าประเภทแนวราบรอบนอกเมือง ก็มีการพัฒนาสินค้าเป็นที่อยู่อาศัยแนวสูงในเขตเมืองตามแนวรถไฟฟ้า เพื่อกระจายความเสี่ยง สอดคล้องกับรวี[24] ว่าความเสี่ยงที่กระจายออกได้ (Unsystematic Risk) คือหากเกิดปัญหากับการขายสินค้าประเภทหนึ่ง จะถูกหักล้างกับสินค้าอีกประเภทหนึ่ง ความเสี่ยงจึงลดลงได้ ในขณะเดียวกันสามารถเร่งการเติบโตของบริษัทได้เป็นอย่างดี เช่น บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

---

[22] สัมภาษณ์ เลิศมงคล วราเวณุชย์, กรรมการบริหาร บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน), 6 พฤศจิกายน 2552.

[23] พัลลภ กฤตยานวัช, "วัฏจักรอสังหาริมทรัพย์," วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12, 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 25.

[24] รวี ลงกานี, ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552).หน้า 222.

ด้านการโฆษณา เรื่องการเจาะจงกลุ่มเป้าหมายยังคงเป็นแนวทางที่ยึดถือมาจากวิกฤตในคราวก่อน แต่ที่มีความโดดเด่นชัดเจนยิ่งขึ้นคือ การใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น คือการใช้ชุมชนอินเตอร์เนท (Web Site, Social Network , Facebook, Twister) ดังเช่นการเพิ่มงบประมาณในส่วนนี้มากขึ้นของผู้ประกอบการใหญ่หลายราย เช่น บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) และนวตกรรมล่าสุดคือ แคมเปญ 30 วันแห่งความสุข(30 Happy Days) เรียลตี้การใช้ชีวิตของคนดังหรือดารา(Celebrities) ในโครงการคอนโดมิเนียมของ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง การควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลงได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการก่อสร้างระบบสำเร็จรูปโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรายใหญ่ซึ่งมีหน่วยการผลิตมาก เช่น บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้มีแผนการลงทุนโรงงานระบบการก่อสร้างสำเร็จรูปแห่งที่ 2 ด้วยงบลงทุนถึง 1 พันล้านบาท[25]

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะการแก้ไขผลกระทบจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางการแก้ปัญหาในระดับองค์กร(Corporate Strategies) และส่งต่อไปยังระดับธุรกิจ (Business Strategies) จนถึงระดับปฏิบัติงาน (Functional Strategies) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดและทันต่อเหตุการณ์ ดังคำให้สัมภาษณ์ของพิเชษฐ[26] ที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดยุทธ์ศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จของ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการทำงานในระดับปฏิบัติการ การกำหนดกลยุทธ์จึงถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการโดยผู้บริหารระดับสูง ส่งผ่านขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ในระดับธรุกิจ และกลั่นเป็นกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริงในระดับบริษัท ก่อนที่จะถูกส่งกลับลงไปปฏิบัติในแต่ละหน่วยงาน และตรวจสอบวัดผลอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ และสอดคล้องกับสถาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลาของวัฏจักรเศรษฐกิจ

5.5 สรุปและอภิปรายผลการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้ประกอบได้แก้ปัญหาวิกฤตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 โดยมีกลยุทธ์หลัก(Grand Strategy)[27] คือ การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ในรูปของกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround Strategies) ดังนี้ คือ การลดพนักงาน ปรับลดเงินเดือน ยุบเลิกบางหน่วยงานหรือบริษัทในเครือ ตัดลดงบโฆษณา การปรับโครงสร้างหนี้ และการลดราคาขายต่ำลงเพื่อการระบายสินค้าคงค้างอยู่ให้เกิดเงินสดหมุนเวียนเข้าบริษัท

---

[25] "ปี 53 พฤกษาชูธงลุยทุกตลาด," ฐานเศรษฐกิจ (3-6 มกราคม 2553): หน้า 1.

[26] สัมภาษณ์ พิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์, กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน),12 พฤศจิกายน 2552.

[27] Wheenlen Hunger, Strategic Management and Business Policy, (2002) P. 152.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, องอาจ ปทะวนิช, นพพล ศรีวะรมย์, จิรศักดิ์ จิยะจันทน์, ชวลิต ประภวานนท์ และพรพิมล วิริยะกุล, การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546), หน้า 41.

ส่วนผลกระทบในช่วงวิกฤตปี พ.ศ. 2551 มีผลกระทบที่คล้ายกันใน 2 ส่วนคือ สถาบันการเงินมีการเพิ่มเงื่อนไขการอนุมัติสินเชื่อโครงการ และสินเชื่อรายย่อย ในส่วนประเด็นอื่นมีผลกระทบน้อยเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2540 ผู้ประกอบได้มีการแก้ปัญหาในครั้งนี้โดยยุทธวิธีการส่งเสริมการขายที่สอดคล้องกับมาตราการการกระตุ้นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของรัฐเพื่อเร่งยอดขายและการโอนกรรมสิทธิ์ ในส่วนผู้ประกอบการเองได้มีการวางแผนการเงินในด้านการเตรียมเงินทุนสำรองไว้มากพอสมควรในกรณีสถาบันการเงินมีปัญหาหรือหยุดให้การสนับสนุนเงินกู้โครงการ

จากการศึกษาพบว่ามีกลุ่มกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่ผู้ประกอบการใช้ในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ตามทฤษฎีการจัดการกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ความคงที่ (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาใช้อย่างต่อเนื่องจากกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทางในช่วงแก้ปัญหาองค์กรจากวิกฤตเศรษฐกิจ โดยใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนจากตำแหน่งที่อ่อนแอสู่ตำแหน่งที่แข็งแกร่ง(Competitive Position) ,มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการเงินดังนี้คือ การรักษาวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด การประมาณรายรับอย่างรอบครอบ และการควบคุมงานก่อสร้าง/การจัดซื้อวัสดุอย่างใกล้ชิดเพื่อลดต้นทุน

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

หลังจากการแก้ปัญหาให้องค์กรพ้นจากวิกฤต ผู้ประกอบการได้สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรในขณะที่สภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์เริ่มมีการฟื้นตัวขึ้นตามลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 ในช่วงนี้เองที่ผู้ประกอบการเริ่มมีการใช้กลยุทธ์ความคงที่ผสมกับกลยุทธ์การเจริญเติบโต จนถึงช่วงปี พ.ศ. 2546 ซึ่งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มมีการเติบโตขยายตัวสูงขึ้นก่อนจะประสบกับเหตุการณ์วิกฤตสินเชื่อด้อยคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกาจนกลายเป็นปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจโลก ซึ่งสามารถจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่น่าสนใจได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การขยายตัวแบบเข้มข้น (Intensive Growth Strategy) เช่น

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน (Concentration Strategies)

- พัฒนาสินค้าที่บริษัทชำนาญโดยเน้นจุดเด่นด้านการออกแบบ

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategies)

- เน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวกมีศักยภาพสูง
- เน้นทำเลเดิมที่มีศักยภาพสูง
- โฆษณาผ่านฐานลูกค้าเดิม
- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) เช่น

- การพัฒนาในหลากหลายทำเล
- ปรับกลยุทธ์การตั้งราคาเพื่อขยายฐานลูกค้า

2.3 กลยุทธ์การพัฒนาสินค้า (Product Development Strategy) เช่น

- การออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น
- ปรับสัดส่วนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด(ชนิด/ราคา)
- ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลง/ปรับลดขนาดโครงการ

จากงานวิจัยนี้พบว่านอกเหนือจากกลยุทธ์หลักที่ใช้ในการปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจแล้ว ยังสามารถแยกกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันได้ดังนี้

<u>กลยุทธ์การแข่งขัน</u> <u>(Competitive Strategy)</u>

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Overall Cost Leadership) เช่น

- การพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่น ระบบก่อสร้าง สำเร็จรูปเพื่อให้ระยะย่นระยะเวลาการก่อสร้าง

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เช่น

- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพที่อยู่อาศัย
- การเน้นการบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งในช่วงธุรกิจตกต่ำ ช่วงฟื้นตัว และช่วงขยายตัว และไม่พบว่าผู้ประกอบการได้ใช้กลยุทธ์ใดที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจกำลังเผชิญวิกฤตจากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจโลกในครั้งนี้

5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.6.1 ควรทำการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการประเภทแนวราบและแนวสูงซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกัน

5.6.2 ศึกษาเจาะลึกกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการที่ธุรกิจมีความเจริญเติบโตสูงหลังจากเผชิญภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเป็นกรณีศึกษา

5.6.3 ศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการที่เริ่มดำเนินกิจการหลังวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 และมีอัตราการเจริญเติบโตที่โดดเด่น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กลุ่มการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค. จุดจบของวิกฤต Sub-Prime [Online]. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2551. แหล่งที่มา: http://www.fpo.go.th [6 มิถุนายน 2551]

กฤษดา แพทย์หลวง. ยาแก้พิษ วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2552.

กิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา. กรรมการผู้จัดการ บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2552.

กรณ์ ย้อนปัจจัยทำให้เกิด "วิกฤตต้มยำกุ้ง" ปี 2540. โพสต์ทูเดย์ (7 กรกฎาคม 2550)

โกวิทย์ วงศ์สุรวัฒน์. มืออาชีพจาก พ.ศ.2540 ถึง พ.ศ.2551. มติชน (8 ตุลาคม 2551): 6.

คาดไตรมาส 4 คอนโดฯเหลือขายเกลื่อน กดดันห้องชุดใหม่ปรับลดราคา 5-10%. ฐานเศรษฐกิจ (9-11 เมษายน 2552)

จัดสรรรายกลาง-เล็กหนีตาย หั่นที่ดินสะสมขายขาดทุน 15%. โลกวันนี้ (10 กรกฎาคม 2551).

จิรพล มหุตติการ และนงนุช บุญกาญจนพาณิชย์. วัฏจักรอัตราดอกเบี้ยไทยในรอบ 30 ปี. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 62-69.

เจริญ เจษฎาวัลย์. คู่มือมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง : การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: บริษัท พอดี จำกัด, 2549.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. การบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2550.

ชาติชาย พยุหนาวีชัย. 10 ปีหลังวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ไทย : สรุปสถานการณ์ตลาดอสังหาริมทรัพย์และสินเชื่อที่อยู่อาศัยปี 2550 และแนวโน้มปี 2551. วารสารบ้านและเงิน สมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย (2550): 54-66.

ชาติชาย พยุหนาวีชัย. ตลาดนัดการเงิน: อสังหาริมทรัพย์ในสายตาธนาคาร. โพสต์ทูเดย์ (30 ธันวาคม 2551)

ชี้เก็งกำไรอสังหาฯพุ่ง จี้รัฐประกันเงินดาวน์. ไทยโพสต์ (26 มกราคม 2549)

ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 11. นนทบุรี: ไทยเนรมิตกิจอินเตอร์ โปรเกรสซิฟ, 2552.

ตกงานเกลื่อนเมือง ค่ายรถปลดมโหฬาร. ข่าวหุ้น (21 พฤศจิกายน 2551)

ตะวัน สุรัติเจริญสุข และเปรมศิริ ฤทัยเจตน์เจริญ. 2530-2551 จาก Black Monday ถึง Hamburger Crisis. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552.

ตลาดรถจักรยานยนต์ พลิกกลับมาขยายตัว 5-9%. ฐานเศรษฐกิจ (7-9 มกราคม 2553)

ทวี มีเงิน. สถานีคิดเลขที่ 12: อาถรรพ์ "เศรษฐกิจ". มติชน (20 พฤศจิกายน 2551): 2.

ธีรธร ธาราไชย. วิกฤติการณ์การเงินโลกปี 2008 : ผลกระทบต่อตลาดอสังหาริมทรัพย์ไทย. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 55 (ตุลาคม-ธันวาคม 2551): 50-53.

ธุรกิจขานรับเศรษฐกิจปีเสือ อสังหาฯ-รถยนต์-แบงค์มั่นใจโตต่อเนื่อง. ประชาชาติธุรกิจ (31 ธันวาคม 2552-3 มกราคม 2553): 1.

นลิน ฉัตรโชติธรรม และวิชชุดา ชุ่มมี. วัฏจักรเศรษฐกิจไทยในรอบ 30 ปี. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 53-61.

นภาภรณ์ พิพัฒน์. โคตรวิกฤต หายนะฟองสบู่ซับไพร์มสู่วิกฤตโลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2553.

น้ำมันขึ้น ของแพงจับตาเงินเฟ้อปีเสือ. เอเอสทีวีผู้จัดการรายวัน (7 มกราคม 2553)

บัณฑิต นิจถาวร. วิกฤติการเงินโลกปี 2008 : บทบาทของธนาคารกลางและบทเรียนสำหรับสถาบันการเงินไทย. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 55 (ตุลาคม-ธันวาคม 2551): 6-12.

บทพิสูจน์ 10 ปี ทองแท้ LPN. ประชาชาติธุรกิจ (2-4 กรกฎาคม 2550): 20.

บรรณศิษฐ์ บุญยัง. มาตรการแก้ไขปัญหาวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ ปี 2539-2541. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชารัฐประศาสนศาตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ประทีป ตั้งมติธรรม. เคล็ด(ไม่)ลับ..การบริหาร+การพัฒนา อสังหาริมทรัพย์. 2547.

ปิยศักดิ์ มานะสันต์. รากเหง้า แห่งปีศาจ เปิดโปงมหาวิกฤตการเงินโลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552.

เปิด 7 บจ.สุขภาพอ่อนแอ่ส่อเพิ่มทุน. กรุงเทพธุรกิจ (17 เมษายน 2552).

พันธุ์เทพ ทานชิติกุล. กรรมการผู้จัดการ บริษัท เมคเคอร์โฮม จำกัด. สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552.

พัลลพ กฤตยานวัช. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับวัฏจักรตลาดอสังหาริมทรัพย์ (Introduction to Real Estate Cycle). วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 16-25.

พิชัย เลิศสุพงศ์กิจ. เรื่องเดียวหลากประเด็น: วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์เผาจริงหรือเผาหลอก. โพสต์ทูเดย์ (10 พฤศจิกายน 2551)

พิชัย เลิศสุพงศ์กิจ. เรื่องเดียวหลากประเด็น: สัญญาณบวกเศรษฐกิจไทย. โพสต์ทูเดย์ (11 มกราคม 2553)

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มีสท์, 2551.

พิเชษฐ ศุภกิจจานุสันต์. กรรมการบริหาร บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 12 พฤศจิกายน 2552.

พลิกคัมภีร์เอาตัวรอดฉบับ “เพอร์เฟค” กำเงินสด-สภาพคล่องสูง-หนี้สินต่ำ. ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ (1-7 มิถุนายน 2552): A10.

พิษเบอร์เกอร์ฉุดสินเชื่อบ้านรูดยาว. มติชน (20 พฤศจิกายน 2551): 18.

มานพ พงศทัต. “SUB-PRIME” วิจารณ์ : จากอเมริกาถึงประเทศไทย. วารสารบ้านและเงิน สมาคมสินเชื่อที่อยู่อาศัย (2550): 103-107.

มาร์ค หนุนอสังหาฯไทยถึง 3 แบงค์รัฐปล่อยกู้ลงทุนตตปท. เอเอสทีวีผู้จัดการรายวัน (6 พฤศจิกายน 2552)

เมโทรสตาร์โละที่ดิน 14 ไร่แก้สภาพคล่อง. กรุงเทพธุรกิจ (8 มกราคม 2553).

รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2541.

รวี ลงกานี. ไล่ล่าวิกฤตเศรษฐกิจโลก เรียนรู้เพื่ออยู่รอด. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552.

เลิศมงคล วราเวณุชย์. กรรมการบริหาร บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2552.

ลุ้น! จีดีพีไทย 53 โต 4% ธปท.ห่วงต้นทุนเอกชน พุ่งตามเงาเศรษฐกิจฟื้น. ฐานเศรษฐกิจ (31 ธันวาคม 2552-2 มกราคม 2553)

วันทนีย์ แก้วมหาวงศ์. กลยุทธ์การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2539-2542) : ศึกษากรณี บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

วิกฤตอสังหาริมทรัพย์กับการปรับตัวของผู้ประกอบการจัดสรรที่ดิน. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 9 (เมษายน-มิถุนายน 2540): 25-41.

วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ VS วิกฤตต้มยำกุ้ง. โพสต์ทูเดย์ (19 พฤศจิกายน 25541)

วงศกรณ์ ประสิทธิ์วิภาต. ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2552.

ศิริพร นพรัตน์นภาลัย. การปรับตัวตามวัฏจักรธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. งานวิจัยเฉพาะเรื่องเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

เศรษฐกิจ 2553 ปีแห่งความผันผวน. สยามธุรกิจ (6-8 มกราคม 2553)

ศุภาลัยผ่าแผนงานปีกระทิงหวังฟันยอดขาย 3.5 พันล้าน. ข่าวหุ้น (3 กุมภาพันธ์ 2540)

ศุภวุฒิ สายเชื้อ. เศรษฐศาสตร์จานร้อน : หนี้กับทุน. กรุงเทพธุรกิจ (4 พฤษภาคม 2552)

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. อสังหาฯปีชวด : สมรภูมิการแข่งขัน..ยังรุนแรง [Online]. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2539. แหล่งที่มา: http://www.tfrc.co.th [11 มกราคม 2539]

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. อสังหาริมทรัพย์สะดุด อุปทานต่ำสุดในรอบ 6 ปี. บ้านเมือง (3 พฤษภาคม 2552)

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ครึ่งหลังปี 2552: ลุ้นโค้งสุดท้าย..ก่อนมาตรการหักลดหย่อนภาษีอสังหาฯสิ้นสุดปลายปี [Online]. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552. แหล่งที่มา: http://www.kasikornresearch.com [15 กรกฎาคม 2552]

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. คาดนโยบายอัตราดอกเบี้ยไทยยังไม่เปลี่ยนในการประชุมรอบแรกของปี 2553 [Online]. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2553. แหล่งที่มา: http://www.kasikornresearch.com [8 มกราคม 2553]

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. โครงการศึกษาและประยุกต์ใช้ดัชนี แบบจำลองสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546. (อัดสำเนา)

สภาพคล่องเริ่มฝืดวิกฤตอสังหาฯเริ่มส่อเค้า. โพสต์ทูเดย์ (17 มิถุนายน 2551)

สมาน ลิ่มทองแท่ง. ประธานกรรมการ บริษัท ซื่อตรง กรุ๊ป จำกัด. สัมภาษณ์, 2 พฤศจิกายน 2552.

สัมภาษณ์พิเศษ : ประทีป ตั้งมติธรรม ประธานกรรมการบริหาร ศุภาลัย. ดอกเบี้ยธุรกิจ (2-8 กุมภาพันธ์ 2552): 4.

สิปปกร ขาวสอาด. Investor Guide: LPN:ความเข้มแข็งภายใต้ความอ่อนแอ. สยามธุรกิจ (1-3 เมษายน 2552): 13.

สุกิจ ตรัยวนพงศ์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท ฟายน์โฮม เฮาส์ซิ่ง ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด. สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2552.

สุทิพันธ์ บงสุนันท์. จากวิกฤต"ต้มยำกุ้ง" สู่ "แฮมเบอร์เกอร์" ให้บทเรียนแนว "พอเพียง". มติชน (5 ตุลาคม 2551): 10.

สนธยา วนิชวัฒนะ. วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย ทำไม!..อย่างไร?. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 44-50.

สมชาติ อุบลชาติ. ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อุบลชาติ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด. สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2552.

สมเชาว์ ตันฑเทอดธรรม. กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็น.ซี. เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2552.

สมภพ มานะรังสรรค์. พลวัตของระบบการเงินโลกกับผลกระทบต่อไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอดิสันเพรส โปรดักส์ จำกัด, 2552.

โสภณ พรโชคชัย. วัฏจักรราคาอสังหาริมทรัพย์ : ประสบการณ์จากต่างประเทศ. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 55 (ตุลาคม-ธันวาคม 2551): 50-59.

โสภณ พรโชคชัย. วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัย. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 47 (ตุลาคม-ธันวาคม 2549): 38-43.

เสาวนีย์ จันทะพงษ์. ราคาอสังหาริมทรัพย์กับการดำเนินนโยบายการเงิน [Online]: ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2552. แหล่งที่มา: http://www.bot.or.th [20 ตุลาคม 2552]

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 1/2552 [Online]. 2552. แหล่งที่มา: http://www.nesdb.go.th. [25 พฤษภาคม 2552]

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. Macro Weekly Review for 28 Dec 2009 – 8 Jan 2010 [Online]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.fpo.go.th. [8 มกราคม 2553]

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. Global Finance Monitor 4 - 8 Jan 2010 [Online]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.fpo.go.th. [8 มกราคม 2553]

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. Global Economic Monitor 4 - 8 Jan 2010 [Online]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.fpo.go.th. [8 มกราคม 2553]

อนุสรณ์ ธรรมใจ. ฝ่าพายุเศรษฐกิจ วิกฤติไทยวิกฤติโลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2551.

อธิป พีชานนท์. กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2552.

อภิรดี สมบุญตนนท์. การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจจากการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

อสังหาฯงัดวิธีสู้วิกฤต. โพสต์ทูเดย์ (30 กรกฎาคม 2551).

อสังหาฯปี 51สะพัดแสนล้าน PS-QH ครองแชมป์ลงทุนสูงสุด. ข่าวหุ้น (8 มกราคม 2551)

อสังหาฯฝ่าด่านศก.เผาจริงปีหน้า สร้างภูมิคุ้มกันลดขนาด “โปรเจ็กต์-โปรดักต์/ไพรซ์”. ประชาชาติธุรกิจ (20 พฤศจิกายน 2551): 7.

อสังหาฯเล็กลุ้น ภาษี ฟื้นกำไร ดิ้นอีกรอบกู้ผู้ถือหุ้นเสริมทุน. กรุงเทพธุรกิจ (26 มีนาคม 2551).

อสังหาฯรายเล็กขายที่กิน. โพสต์ทูเดย์ (10 กรกฎาคม 2551).

อสังหาฯวิกฤตเลย์ออฟพนักงาน. มติชน (5 มีนาคม 2552): 17.

อสังหาฯหืดจับแบงค์ไม่ปล่อยกู้. ไทยรัฐ (2 เมษายน 2552)

อาทิตย์ วุฒิคะโร. พิษแฮมเบอร์เกอร์ลาทไทยกระทบดัชนีอุตฯขยายได้แค่ร้อยละ 2.95. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2551. (เอกสารไม่ตีพิมพ์)

อานะวัฒน์ นาวินธรรม. กรรมการผู้จัดการ บริษัท สาริน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด. สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552

อิสระ บุญยัง. กรรมการผู้จัดการ บริษัท กานดา พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด. สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552.

เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ. โดมิโนเอฟเฟคต์ ทางรอดเศรษฐกิจไทยบนเส้นด้ายวิกฤติโลก.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ Bizbook, 2552.

เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ และ ปิยศักดิ์ มานะสันต์. วิกฤติการเงินโลก : สาเหตุผลกระทบและความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทย. วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 55 (ตุลาคม-ธันวาคม 2551): 21-27.

เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ. Macro Weekly Review [Online]. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง, 2553. แหล่งที่มา: http://www.fpo.go.th. [8 มกราคม 2553]

ภาษาอังกฤษ

Jacques Gordon, Paige Mosbaugh and Todd Canter. Integrating Regional Economic Indicators with the Real Estate Cycle. Journal of real estate research (1996): 469-499.

Ronald W. Kaiser. The Long Cycle in Real Estate. Journal of real estate research (1997): 248.

Stephen A. Pyhrr, Stephen E. Roulac and Waldo L. Born. Real Estate Cycles and Their Strategic Implications for Investors and Portfolio Managers in the Global Economy. Journal of real estate research (1999): 32-53.

ภาคผนวก

เปรียบเทียบกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการใช้ในช่วงวิกฤตเศรษฐปี พ.ศ.2540 และ 2551

สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540

	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ปัจจัยนโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน				การสนับสนุนการลงทุนอย่างมากมายและกว้างขวางของรัฐในระยะเวลานั้น	
			การรั่งสัญญาณทางเศรษฐกิจของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ		
				การกำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน Bank for International Settlements (BIS)	
				การเปิดเสรีทางการเงินผ่านธุรกรรมวิเทศธนกิจ (BIBF)	
			ประสิทธิภาพการตรวจสอบการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินของ ธปท.		
				ปัญหาหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน	
				การปิดสถาบันการเงิน	
					สถาบันการเงินประสบปัญหาสภาพคล่องต้องระงับการสนับสนุนโครงการ

	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ปัจจัยนโยบายภาครัฐและสถาบันการเงิน				การสนับสนุนการลงทุนอย่างมากมายและกว้างขวางของรัฐในระยะเวลานั้น	
			การรั่งสัญญาณทางเศรษฐกิจของภาครัฐต่อผู้ประกอบการ		
				การยกเลิกการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (BIS) ในปี 2533	
				การอนุญาตให้มีการทำธุรกิจกิจการวิเทศธนกิจ (BIBF) ในปี 2536	
			ประสิทธิภาพการตรวจสอบการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินของ ธปท.		
				ปัญหาหลักเกณฑ์การปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงิน	
				การปิดสถาบันการเงิน	
					สถาบันการเงินประสบปัญหาสภาพคล่องต้องระงับการสนับสนุนโครงการ

		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ปัจจัยผู้ประกอบการ	ด้านการลงทุน				ระดับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	
					ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายเป็นจำนวนมาก	
	ด้านการเงิน					ขาดการให้ความสำคัญการจัดการความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
					การขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน จากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเป็นแบบลอยตัว	
						มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงเกินไป
					ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นเกินความสามารถในการทำกำไร	

		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ปัจจัยผู้ประกอบการ	ด้านการตลาด			วัฏจักรของธุรกิจอยู่ในช่วงขาลง		
					คุณภาพงานวิจัยการตลาด	
				การให้ความสำคัญกับข้อมูลบ่งชี้ทางเศรษฐกิจ		
					มีสินค้าเข้ามาในตลาดมากเกินความต้องการ	
					การระดมเงินกำไรในแหล่งหาริมทรัพย์อย่างรุนแรง	

สาเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2551

	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ปัจจัยภายนอกประเทศ				สถาบันการเงินขนาดใหญ่หลายแห่งในสหรัฐและประเทศไทยกลุ่มยุโรประสบปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรง	
				คำสั่งซื้อจากประเทศคู่ค้าสำคัญลดลงเนื่องจากผลกระทบจากปัญหาวิกฤติการเงินในประเทศสหรัฐฯ	
ปัจจัยภายในประเทศ				การเมืองขาดเสถียรภาพส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน	
			การดำเนินนโยบายสับเปลี่ยนทางเศรษฐกิจของภาครัฐ		
				ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคลดลงเนื่องจากภาวะปัญหาเศรษฐกิจ	
				การแข็งค่าขึ้นของค่าเงินบาทกระทบต่อภาคการส่งออก	

ผลกระทบด้านต่าง ๆ จากปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ผลกระทบต่อธุรกิจ	ด้านการเงิน					การแหล่งเงินทุนสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น			การแหล่งเงินทุนสนับสนุนสินเชื่อโครงการยากขึ้น		
					สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อ					สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อ	
						สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ			สถาบันการเงินหยุดการสนับสนุนเงินกู้โครงการ		
						ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน		ปริมาณหนี้สินสูงขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน			
				คืนเงินความล้มเหลวเนื่องจากการยกเลิกโครงการ				คืนเงินความล้มเหลวเนื่องจากการยกเลิกโครงการ			

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ผลกระทบต่อธุรกิจ	ด้านการตลาด					ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้าลง			ลูกค้าตัดสินใจซื้อช้า ๆ		
						ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง			ยอดขายตกลงอย่างรุนแรง		
					ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุนสินค้า			ราคาตลาดต่ำกว่าต้นทุนสินค้า			
						มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค		มีสินค้าคงค้างมากเกินความต้องการของผู้บริโภค			
					ลูกค้าไม่สามารถรับโอนงานได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาด			ลูกค้าไม่สามารถรับโอนงานได้ทำให้มีสินค้ากลับเข้ามาในตลาดสูงขึ้น			

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ผลกระทบต่อธุรกิจ	ด้านการก่อสร้าง					ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ		ไม่สามารถก่อสร้างโครงการให้แล้วเสร็จ			
						ยกเลิกโครงการที่เพิ่มเริ่มดำเนินการ		ยกเลิกโครงการที่เพิ่มเริ่มดำเนินการ			

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
ผลกระทบต่อผู้บริโภค					สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย				สถาบันการเงินเพิ่มเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย	
					สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย			สถาบันการเงินไม่อนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้ารายย่อย		
					กำลังซื้อลดลง			กำลังซื้อลดลง		
ผลกระทบต่อผู้บริโภค					ลูกค้าไม่สามารถผ่อนชำระเงินตามงวดต่อไป		ลูกค้าไม่สามารถผ่อนชำระเงินตามงวดต่อไป			
					ลูกค้าไม่สามารถรับโอนได้			ลูกค้าไม่สามารถรับโอนได้		
					ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง			ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง		

การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจขณะเผชิญปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร				ลดขนาดองค์กรโดยยกเลิกบางหน่วยงาน/บริษัทในเครือ			ลดขนาดองค์กรโดยยกเลิกบางหน่วยงานบริษัทในเครือ			
				ลดผลตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร			ลดผลตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร			
			เปลี่ยนเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร				เปลี่ยนเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานและผู้บริหาร			
				พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งได้				พัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ปฏิบัติงานทดแทนตำแหน่งได้		
				สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน					สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพงาน	
กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร			จ้างหน่วยงานภายนอกเช่น ด้านขาย ฝ่ายออกแบบ					จ้างหน่วยงานภายนอกเช่น ด้านขาย ฝ่ายออกแบบ		
			เจรจาหาพันธมิตรทางธุรกิจ				เจรจาหาพันธมิตรทางธุรกิจ			

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง				เจรจาปรับโครงสร้างหนี้			เจรจาปรับโครงสร้างหนี้			
					รักษาวินัยทางเงินอย่างเคร่งครัด				รักษาวินัยทางเงินอย่างเคร่งครัด	
					ประมาณการรายรับอย่างรอบคอบ				ประมาณการรายรับอย่างรอบคอบ	
				เตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉิน					เตรียมแหล่งเงินทุนสำรองเพื่อกรณีฉุกเฉิน	
					เร่งระบายสินค้าคงคลังเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด			เร่งระบายสินค้าคงคลังเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด		

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง			การขายได้ขายสินค้าของตัวเองโดยการปล่อยเช่า					การขายได้ขายสินค้าของตัวเองโดยการปล่อยเช่า		
					วางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ให้มีเงินสดเข้ามาต่อเนื่อง				วางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ให้มีเงินสดเข้ามาต่อเนื่อง	
				ให้ลูกค้าผ่อนดาวน์ต่ำเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง				ให้ลูกค้าผ่อนดาวน์ต่ำเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง		

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	ด้านผลิตภัณฑ์				ปรับกลยุทธ์สินค้าเป็นสร้างเสร็จก่อนขาย					ปรับกลยุทธ์สินค้าเป็นสร้างเสร็จก่อนขาย	
				ปรับลดขนาดบ้านให้ถูกลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ				ปรับลดขนาดบ้านให้ถูกลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ			
					เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์					เน้นจุดเด่นด้านการออกแบบดีไซน์	
					ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น					ออกแบบโดยคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น	
					หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย					หาตลาดเป้าหมายใหม่ที่ไร้คู่แข่งหรือคู่แข่งน้อยราย	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	ด้านผลิตภัณฑ์				ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย					ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย	
						ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ				ปรับสินค้าให้มีขนาดเล็กลงสอดคล้องกับกำลังซื้อ	
					พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด					พัฒนาสินค้าที่บริษัทมีความชำนาญที่สุด	
					ลดขนาดโครงการเพื่อลดความเสี่ยง					ลดขนาดโครงการเพื่อลดความเสี่ยง	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	ด้านผลิตภัณฑ์				ปรับลดสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด						*ปรับลดสัดส่วนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
					เพิ่มตราสินค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย					เพิ่มตราสินค้าให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	
					พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง					พัฒนาสินค้าหลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยง	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	ด้านผลิตภัณฑ์				นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย					นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการอยู่อาศัย	
					เน้นบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน					เน้นบริการหลังการขาย/การบริหารชุมชน	
	ด้านราคา				ปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า					ปรับกลยุทธ์การตั้งราคาขายเพื่อขยายฐานลูกค้า	
				ไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ราคาขาย				ไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ราคาขาย			
					กำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง				กำหนดกลยุทธ์ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง		

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	ทำเลที่ตั้ง				เน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก					เน้นทำเลที่มีการคมนาคมสะดวก	
					หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง					หาทำเลใหม่ที่มีศักยภาพและมีโอกาสการเติบโตสูง	
				พัฒนาในหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง						*พัฒนาในหลายทำเลเพื่อกระจายความเสี่ยง	
					เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า					เน้นทำเลเดิมที่มีฐานลูกค้า	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	การส่งเสริมการขาย				จัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนให้ตามความต้องการของลูกค้า					จัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนให้ตามความต้องการของลูกค้า	
					กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับการนโยบายรัฐบาล					กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับการนโยบายรัฐบาล	
					เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ					เสนอส่วนลดเงินสดพิเศษ	
				เสนอชุดเฟอร์นิเจอร์ฟรี					เสนอชุดเฟอร์นิเจอร์ฟรี		
				เสนอดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ					เสนอดอกเบี้ยต่ำกว่าปกติ		
					เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ					เสนอเงินดาวน์ต่ำเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	การโฆษณา				ลดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์				ลดงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์		
						เน้นการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น					เน้นการใช้สื่อโฆษณาที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น
				เน้นการใช้สื่อ online เช่น website/Social Network						*เน้นการใช้สื่อ online เช่น website/Social Network	
				โฆษณารวมทุกโครงการในแต่ละสื่อ					โฆษณารวมทุกโครงการในแต่ละสื่อ		
					เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท					เน้นการประชาสัมพันธ์ส่งเสริมความน่าเชื่อถือบริษัท	

		ปี 2540					ปี 2551				
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
การบริหารการตลาด	การโฆษณา				โฆษณาโดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท					โฆษณาโดยผ่านฐานลูกค้าเก่าของบริษัท	
				การจัดกิจกรรมการตลาด (Event Marketing)						*การจัดกิจกรรมการตลาด (Event Marketing)	
				เน้นกิจกรรมทางด้านสังคม (CSR)						*เน้นกิจกรรมทางด้านสังคม (CSR)	
				เน้นกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม (CESR)						*เน้นกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม (CESR)	

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง		พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb)							*พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb)	
				ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง					ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง	
				วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ					วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ	
				ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร					ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร	

	ปี 2540					ปี 2551				
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง		พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb)							*พัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบ Pre-Feb)	
				ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง					ควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง	
				วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ					วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ	
				ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร					ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียทรัพยากร	

ประวัติผู้เขียน

นายดำริห์ พัฒนะเอนก เกิดวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ. 2507 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ ปีพ.ศ. 2530 ปริญาโท การจัดการ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ บริหารธุรกิจ ปีพ.ศ. 2535 เริ่มงานครั้งแรกในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัท 3 เอ็ม ประเทศไทย จำกัด เคยผ่านประสบการณ์งานด้านโฆษณาในตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า บริษัท ทริพ เพลท แอนด์ ออกัส จำกัด ดูแลสินค้าอุปโภค บริโภค และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เมโทรสตาร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)