

การศึกษาสภาพการณ์อสังหาริมทรัพย์ไทย 2538 – 2557
กรณีศึกษา บริษัท สุपालย์ จำกัด (มหาชน)

STUDY OF THAI REAL ESTATE SITUATION DURING 1995 - 2014
A CASE STUDY OF SUPALAI PUBLIC COMPANY LIMITED

อธิป พิษานนท์¹
สมยศ อวเกียรติ²
วรรณสินธ์ สัตยานุวัตร³

Received 13 March 2019

Revised 18 April 2019

Accepted 23 April 2019

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์อสังหาริมทรัพย์ไทย ในช่วง พ.ศ.2538 - 2557 โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเทคนิค เพื่อนำแนวความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องมาหาฉันทามติของกลุ่ม การศึกษานี้มุ่งเน้นกรณีศึกษา คือ โดยวางกรอบการวิเคราะห์ช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง คือ ช่วงก่อนวิกฤต (ก่อน 2540) ช่วงวิกฤต (2540 - 2543) ช่วงหลังวิกฤต (2544 - 2548) และช่วงฟื้นฟู (2549 - 2557) โดยจำแนกตามกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการ การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ผลการศึกษาจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ (1) ภาพรวมเศรษฐกิจในมิติที่กระทบตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยและ (2) การบริหารจัดการของบริษัทกรณีศึกษาทั้งในมิติการบริหารที่ตอบสนองภาวะเศรษฐกิจ และมิติการบริหารจัดการภายในผ่านหลักการจัดการทั้ง 4 ด้าน การบริหารจัดการ การเงิน การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: อสังหาริมทรัพย์ การบริหารที่ตอบสนองภาวะเศรษฐกิจ การบริหารจัดการภายใน

¹ นักศึกษา หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 6/999 ซอยพหลโยธิน 52 ถนนพหลโยธิน แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220 E-mail: atip.bij@supalai.com

² ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 6/999 ซอย พหลโยธิน 52 ถนนพหลโยธิน แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220 E-mail: somyos.av@northbkk.ac.th

³ นักวิชาการอิสระ สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง E-mail: wanasin@gmail.com

Abstract

The objective of this research was to study Thai real estate situation during 1995-2014 using Delphi Technique in order to take the related parties' opinions to determine the group's consensus. This study focused on the case study of Supalai Public Company Limited by setting the analytic framework at four periods which were pre-crisis period (before 1997), crisis period (1997 - 2000), post-crisis period (2001 - 2005) and recovery period (2006 - 2014) by classifying according to four management theories which were general management, marketing, finance, and human resource. The result was divided into two dimensions which were (1) The overall economy which effected the residential property market and (2) The management of the company which responded to the economic situation and internally managed through four managerial methods which were general management, marketing, finance and human resource.

Keywords: Real Estate, Management Responding to Economic Situation, Internal Management

บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ถูกจัดให้เป็นหนึ่งในสาเหตุของการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ความสำคัญของอสังหาริมทรัพย์ต่อเศรษฐกิจไทยพบว่า มูลค่ารวมของอสังหาริมทรัพย์ทั้งหมดในเขตกรุงเทพมหานคร ณ สิ้นปี 2540 ประมาณ 2.2 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 45 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ หรือคิดเป็นร้อยละ 118 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมกรุงเทพมหานคร และมีมูลค่าเป็นสองเท่าของมูลค่าหลักทรัพย์รวมทั้งตลาด (Renaud, 2000)

ตารางที่ 1 มูลค่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยและการจำแนกตามประเภท

ปี	มูลค่าตลาดรวม								จำนวนตลาดรวม						
	มูลค่า (ล้านบาท)	ประเภทอสังหาริมทรัพย์ (ร้อยละ)					อัตราการ เติบโตรวม (ร้อยละ)	จำนวน (หน่วย)	ประเภทอสังหาริมทรัพย์ (ร้อยละ)					อัตราการ เติบโตรวม (ร้อยละ)	
		อาคารชุด	บ้านเดี่ยว	ทาวน์เฮ้าส์	บ้านแฝด	อาคารพาณิชย์			อาคารชุด	บ้านเดี่ยว	ทาวน์เฮ้าส์	บ้านแฝด	อาคารพาณิชย์		
50	268,861	23.9	41.1	20.0	2.7	12.3		134,932	29.0	23.3	32.8	3.0	11.8		
51	310,892	28.9	36.9	19.5	2.9	11.6	15.6	146,451	31.3	22.0	32.7	3.1	10.7	8.5	
52	337,658	31.5	34.1	20.3	2.7	11.3	8.61	161,240	34.8	20.6	32.2	2.8	9.5	10.1	
53	400,471	41.1	28.5	18.4	2.6	9.4	18.6	183,760	39.9	17.6	30.6	2.9	8.8	14.0	
54	320,173	36.5	30.7	20.4	2.9	9.3	-20.0	151,362	39.8	17.9	31.3	2.8	8.3	-17.6	
55	359,730	37.2	29.9	20.7	2.8	9.4	12.3	159,109	41.9	17.3	29.4	2.8	8.5	5.1	
56	435,596	37.0	30.1	20.6	2.9	9.3	21.1	181,992	41.2	17.5	30.5	3.0	7.8	14.4	
57	533,838	32.9	32.8	21.4	3.3	9.5	22.5	174,061	38.7	19.0	31.3	3.7	7.3	-4.4	
58	485,056	32.6	31.8	21.1	3.7	10.8	-9.1	196,642	36.5	17.1	34.9	3.8	7.7	13.0	
59	444,113	44.1	24.1	20.6	3.3	7.8	-8.4	175,315	51.4	11.7	29.2	2.7	5.1	-10.8	
60	427,728	46.8	22.9	20.6	4.3	5.4	-3.7	163,463	49.1	13.6	29.3	3.6	4.4	-6.8	
61	565,112	48.0	23.1	19.3	4.0	5.5	3.21	196,630	49.5	13.8	28.4	3.5	4.8	20.3	

ที่มา: ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (เข้าถึง 9 กุมภาพันธ์ 2562)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าอสังหาริมทรัพย์ด้านที่อยู่อาศัยมีการเติบโตต่อเนื่องและผันผวนตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน (2560) ช่วงต้นทศวรรษมูลค่าตลาดในปี 2550 เท่ากับ 2.688 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 4.004 แสนล้านบาท ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี 2551 - 2553 เท่ากับร้อยละ 14.28 และลดลงอย่างมากในปี 2554 เหลือมูลค่าตลาดเท่ากับ 3.201 แสนล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตติดลบเท่ากับลบร้อยละ 20.05 หลังจากนั้นกลับมาเติบโตอีกครั้งระหว่างช่วงปี 2555 - 2557 เท่ากับร้อยละ 18.67 โดยมีมูลค่าตลาดสูงสุดในปี 2557 เท่ากับ 5.338 แสนล้านบาท และตลาดเข้าสู่ภาวะถดถอยในสามปีท้ายสุดระหว่างปี 2558-2560 ด้วยอัตราเฉลี่ยเท่ากับลบร้อยละ 7.09

บริษัทมหาชนในหมวดเฉพาะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (property development) มีจำนวนทั้งสิ้น 57 ราย มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวม (market capitalization) โดยเฉลี่ยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา (2552 - 2562) สัดส่วนของบริษัทในหมวดเฉพาะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 13.39 บริษัทมหาชนที่พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตลอด 30 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2531 - 2561) ในปี 2533 ปรากฏบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยเพียง 4 ราย และเพิ่มเป็น 57 ราย ณ ธันวาคม 2561 โดยบริษัทศุภกลัย จำกัด (มหาชน) (SPALI) มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดคิดเป็นร้อยละ 3.72 ของมูลค่าในตลาดหมวดเฉพาะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จัดอยู่ในอันดับ 4 ของหมวดนี้โดยมีมูลค่ารวมเท่ากับ 39,004 ล้านบาท สามอันดับแรกของตลาด คือ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (Central Pattana: CPN) บริษัทแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) (Land and Houses Public Company Limited: LH) และ บริษัท ดับบลิวเอชเอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (WHA Corporation: WHA) อย่างไรก็ตามทั้งสามบริษัทมีการดำเนินกิจการอื่นควบคู่ด้วย ดังนั้นกล่าวได้ว่า บริษัทศุภกลัย จำกัด (มหาชน) ดำรงกิจการพัฒนาที่อยู่อาศัยเป็นธุรกิจหลักต่อเนื่องและดำรงชื่อในนามศุภกลัยในทุกโครงการของบริษัท ในปี 2561 สินค้าของ บริษัทศุภกลัย จำกัด (มหาชน) ครอบคลุมผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยครอบคลุมทุกกลุ่มอายุและรายได้ รายละเอียดแสดงตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สินค้าของ บริษัทศุภกลัย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามกลุ่มรายได้ต่อเดือนต่อครอบครัว อายุ และประเภทของอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่อาศัย

กลุ่มรายได้ต่อเดือนต่อครอบครัว	อายุ	อาคารพาณิชย์	บ้านเดี่ยว	ทาวน์เฮ้าส์	บ้านแฝด	ธุรกิจอาคารชุดพักอาศัย
150,000 บาทขึ้นไป	38 ปีขึ้นไป		ศุภกลัยมณฑล			
80,000 บาทขึ้นไป	30 ปีขึ้นไป		ศุภกลัยเอสเซ็นส์			
70,000 บาทขึ้นไป			ศุภกลัยออร์คิดปาร์ค			
60,000 บาทขึ้นไป	30 ปีขึ้นไป					ศุภกลัยเวลลิงตัน
	28 ปีขึ้นไป					ศุภกลัยพรีเมียร์ ราชเทวี
50,000 บาทขึ้นไป	30 ปีขึ้นไป		ศุภกลัยพาร์ควิลล์			ศุภกลัยคชาชริวา, ศุภกลัยริเวอร์รีสอร์ท, ศุภกลัยเอลิท สาทร - สวนพุด
	25 ปีขึ้นไป		ศุภกลัยการ์เด็นวิลล์			ศุภกลัยเวอเรนต้า รัชวิภา - ประชาชื่น
40,000 บาทขึ้นไป	30 ปีขึ้นไป		ศุภกลัยวิลล์			
	28 ปีขึ้นไป					ศุภกลัยไลท์ สาทร - เจริญราษฎร์
38,000 บาทขึ้นไป	25 ปีขึ้นไป					ศุภกลัยลอฟท์ แจ้งวัฒนะ
35,000 บาทขึ้นไป	28 ปีขึ้นไป					ศุภกลัยมาเรีย พัทยา
25,000 บาทขึ้นไป	25 ปีขึ้นไป					ศุภกลัย วิสด้า, ศุภกลัย ปาร์ค
20,000 บาทขึ้นไป						จิตรีสปอร์ต
18,000 บาทขึ้นไป						จิตโฮม
15,000 บาทขึ้นไป					โนโววิลล์	

ที่มา: รวบรวมโดยคณะผู้วิจัย

บริษัทศุภาลัย จำกัด (มหาชน) เริ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ปี 2532 ด้วยทุนจดทะเบียน 100 ล้านบาท และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2536 และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 1,000 ล้านบาท โดยมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดคิดเป็นสัดส่วนต่อมูลค่าในตลาดหมวดเฉพาะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 สัดส่วนที่เท่ากับร้อยละ 2 ลดลงเป็นร้อยละ 0.31 ในปี 2540 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 1.49 ในปี 2545 และเพิ่มเป็นร้อยละ 3 หลังจากตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา ด้วยเหตุนี้ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) จึงเป็นบริษัทที่น่าสนใจในการศึกษาพัฒนาการประกอบธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย

การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำแนกออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสถานประกอบการอสังหาริมทรัพย์ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ งานศึกษารายสถานประกอบการ งานศึกษากลุ่มสถานประกอบการ และงานศึกษาภาพรวมของสถานประกอบการ และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารทบทวนจาก Nickels, McHugh and McHugh (2018) รายละเอียดดังนี้

1. งานศึกษาเกี่ยวกับสถานประกอบการอสังหาริมทรัพย์

1.1 งานศึกษารายสถานประกอบการ

การศึกษาที่มุ่งพิจารณารายสถานประกอบการ บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบวิกฤต บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากวิกฤตจำแนกเป็นสองระดับ คือ ระดับที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง ได้แก่ ไม่ควรใช้เงินกู้ในลักษณะผิดประเภทกับวัตถุประสงค์หลักของเงิน (mismatch financing) และไม่ควรลงทุนในกิจการที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (core business) และระดับที่ควรพิจารณาอย่างยั้งยวด ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อสัดส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E ratio) ไม่ให้สูงเกินไป (ไม่เกินหนึ่ง) การไม่สะสมที่ดินเกิน 5 ปีก่อนการพัฒนา และการไม่ควรเป็นผู้ก่อสร้างด้วยตนเอง นอกจากการที่จะประสบความสำเร็จทั้งในภาวะวิกฤตและภาวะปกติต้องยึดมั่นแนวทางการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงด้านการเงินและความสามารถของบุคลากร การสร้างและรักษาความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่อยู่อาศัยตลอดเวลา และการควบคุมต้นทุนดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (วันทนีย์ แก้วมทวงศ์, 2542)

1.2 งานศึกษากลุ่มสถานประกอบการ

การศึกษาที่มุ่งพิจารณากลยุทธ์ทางการตลาดของสถานประกอบการโดยศึกษาสองช่วงเวลา คือ ปี 2540 (ช่วงวิกฤต) และปี 2546 (ช่วงหลังวิกฤต) ศึกษาสถานประกอบการที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 4 ราย โดยสรุปพบว่า กลยุทธ์ทางการตลาด ในด้านการสื่อให้เห็นถึงคุณภาพและการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กลยุทธ์ทางการตลาดของสถานประกอบการหลัก (บางราย)

สถานประกอบการ	ปี 2540 (ช่วงวิกฤต)	ปี 2546 (ช่วงหลังวิกฤต)
บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)	บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย ดาวน์ต่ำ ผ่อนสั้น	บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย (ร้อยละ 82)
บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	ขายบ้านพร้อมอยู่ ปรับวัสดุให้ถูกลง เน้นกลุ่มลูกค้าที่ซื้อบ้านโอนกรรมสิทธิ์ทันที	ราคา “คุ้มค่าเงิน” ขายบ้านพร้อมโอน ทำโครงการต่อเนื่องบริเวณใกล้เคียงโครงการเดิม
บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	เน้นโครงการที่จริงจัง ไม่ก่อกวนเพิ่ม	ใช้สถาปนิกชั้นนำภายนอก มีแบบมากกว่า 20 แบบ ตั้งราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง โฆษณาพร้อมกันหลายโครงการ และใช้ E-Marketing
บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	นำเสนอสินค้าที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ที่ใช้เทคโนโลยีและการออกแบบที่แตกต่าง	รักษาสินค้าที่มีแนวคิดสร้างสรรค์และไม่ถือครองที่ดินที่ไม่พร้อมพัฒนา

ที่มา: ศิริพร นพรัตน์ภักดิ์ (2547)

1.3 งานศึกษาภาพรวมสถานประกอบการ

การศึกษาภาพรวมสถานประกอบการปรากฏงานศึกษา 2 ชั้นที่เด่นชัด คือ

1) การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของสถานประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตสองช่วง คือ วิกฤตเศรษฐกิจไทย ปี 2540 และวิกฤตเศรษฐกิจโลก ปี 2551 จำแนกผลการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านปัจจัยการเกิดวิกฤตจากมุมมองของผู้ประกอบการ ด้านผลกระทบต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ (1) กลยุทธ์การบริหารองค์กร เช่น การลดขนาดองค์กร ลดค่าตอบแทนพนักงานจนถึงเลิกจ้าง และการพัฒนาศักยภาพพนักงาน (2) กลยุทธ์การบริหารเงินทุนและสภาพคล่อง ได้แก่ การรักษาวินัยการเงิน การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ การเพิ่มสภาพคล่องในภาวะที่ยอดขายตกต่ำ และการวางแผนการโอนกรรมสิทธิ์ระยะยาวสินค้าคงคลัง (3) กลยุทธ์ด้านราคา ได้แก่ การปรับการตั้งราคาเพื่อขยายฐานลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง (4) กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ได้แก่ การเน้นทำเลที่ตั้งที่การคมนาคมสะดวก (5) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย กลยุทธ์การโฆษณา ได้แก่ การจัดรายการส่งเสริมการขายปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการลูกค้า การใช้สื่อเจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ลดงบประมาณที่ไม่จำเป็น ประชาสัมพันธ์ผ่านฐานลูกค้าเก่า และเน้นการสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัท และ (6) กลยุทธ์ด้านการก่อสร้าง ได้แก่ การควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิด วางแผนการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ผู้รับเหมาหลายราย และการควบคุมระยะเวลาการก่อสร้างให้สั้นลง (ดาร์ห์ พัฒนะเอนก, 2552)

2) การจำแนกกลยุทธ์การจัดการออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการตลาดประกอบด้วย การกำหนดราคาเพื่อกระแสเงินสด การเปิดการขายเป็นระยะ ๆ การสื่อสารแบบปากต่อปากโดยวิธีการสร้างความเชื่อมั่นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การบริหารฐานลูกค้า การมุ่งรักษาฐานลูกค้าเก่า และการพัฒนาโครงการและรักษาฐานลูกค้าที่บริษัทมีความชำนาญ (2) ด้านการเงินประกอบด้วย การเน้นการบริหารสภาพคล่อง การบริหารต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งรวมทั้งต้นทุนที่ดินและต้นทุนวัสดุ หรือเทคนิคการก่อสร้าง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยเฉพาะสถาบันการเงิน (3) ด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสร้างขวัญกำลังใจพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน และการบริหารค่าจ้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม และ (4) ด้านกระบวนการทำงานประกอบด้วย การลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภายในองค์กร และการมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ (ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, อีรวิทย์ บุญยโสภณ, กำพล รุจิวิชัย, และไชยา ยี่มิวิไล, 2555)

2. งานศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การวิจัยนี้ใช้กรอบการนำเสนอของ Nickels, Mchugh and Mchugh (2018) รายละเอียดดังนี้

2.1 การบริหารจัดการ แนวคิดการบริหารจัดอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบสี่ด้านของการจัดการ (the four functions of management) ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling)

2.2 การบริหารการเงิน ประกอบด้วย การวางแผน การงบประมาณ การจัดหาเงินทุน การควบคุมเงินทุน การเก็บเงิน การให้คำแนะนำต่อผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการเงิน การบริหารจัดการภาษี และการตรวจสอบบัญชี รายละเอียดดังนี้

2.3 การบริหารการตลาด จำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง กระบวนการบริหารการตลาด และมิติที่สอง สภาพแวดล้อมทางการตลาด

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักสำคัญอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดประกอบด้วย (1) หลักคิดของ Maslow's Hierarchy Needs (2) ปัจจัยการจูงใจของ Herzberg (3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (4) ทฤษฎี Z ของ Ouchi

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเดลฟายเทคนิค (Delphi technique) เพื่อนำความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสิ้นจำนวน 12 ท่าน มาหาฉันทามติของกลุ่ม และศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการเปรียบเทียบเหมือนและเทียบส่วนต่างเพื่อวนกลับไปศึกษาเพิ่มเติมจนได้ข้อสรุป โดยเป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงพรรณนา รวมทั้งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้อง (Landeta, 2006) ทั้งนี้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูลได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยภาคธุรกิจ และนักวิชาการผู้มีประสบการณ์ทางเศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจ การศึกษานี้มุ่งเน้นกรณีศึกษา คือ บริษัท ศุภาลักษณ์ จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตามกรอบทฤษฎีการบริหารจัดการจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ การจัดการ การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษา

การศึกษานี้เกิดจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์ และผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำแนกออกเป็น 4 ช่วง ช่วงก่อนวิกฤต (ก่อน 2540) ช่วงวิกฤต (2540 - 2543) ช่วงหลังวิกฤต (2544 - 2548) และ ช่วงฟื้นฟู (2549 - 2557) (พัลลภ กฤตยานวัช, 2540) และแต่ละช่วงจำแนกผลการศึกษาออกเป็นสองมิติ คือ (1) ภาพรวมเศรษฐกิจในมิติที่กระทบตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย และ (2) การบริหารจัดการของบริษัท กรณีศึกษาทั้งสี่ด้าน คือ การบริหาร การเงิน การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ช่วงก่อนวิกฤต (ก่อน 2540)

1.1 สภาพเศรษฐกิจอสังหาริมทรัพย์

ช่วงปี 2538 - 2540 อสังหาริมทรัพย์มีการตื่นตัวเป็นอย่างมากอันเกิดจากสามปัจจัย คือ (1) ผลจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และการดำเนินนโยบายเปิดเสรีทางการเงินนำมาสู่การเก็งกำไรในอสังหาริมทรัพย์มีมากขึ้นจากทุกภาคส่วนทั้งผู้บริโภค ผู้ประกอบการ และสถาบันการเงิน รวมทั้งภาครัฐอันเกิดจากการมีมุมมองเป็นบวกพร้อม ๆ กันทุกฝ่าย (2) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีนโยบายให้ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ต้องมีการดำเนินงานต่อเนื่อง (going concern) จุดนี้นำไปสู่การสะสมที่ดินที่รอการพัฒนา (land bank) ซึ่งสถาบันการเงินยินดีปล่อยสินเชื่อให้สถานประกอบการนำไปซื้อที่ดิน ทั้งที่ยังไม่มีโครงการ การซื้อที่ดินมีทั้งที่นำไปพัฒนาโครงการและนำไปสู่การขายต่อ ประเด็นนี้เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของราคาที่ดินของทั้งตลาด และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่สัดส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity: D/E ratio) ที่สูงขึ้น กอปรกับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สองหลัก (มากกว่าร้อยละ 10) รวมทั้งเป็นสินเชื่อระยะสั้นแต่นำมาซื้อที่ดินที่มีสภาพคล่องต่ำเป็นจุดที่นำไปสู่ความเสี่ยงทางการเงินได้เป็นอย่างมาก (3) การกู้ต่างประเทศอันเป็นผลพวงของการเปิดเสรีทางการเงิน สถานประกอบการหลายรายนำเงินกู้ต่างประเทศระยะสั้นมาซื้อที่ดินในประเทศ จุดนี้มีความเสี่ยงสองประเด็น คือ การนำเงินกู้ระยะสั้นมาดำเนินกิจการในระยะยาว และความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (โสภณ พรโชคชัย, 2549)

1.2 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการในยุคนี้ จำแนกประเด็นสำคัญออกเป็นสองประเด็น คือ (1) การบริหารจัดการข้อมูล และ (2) การใช้เทคโนโลยี การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีข้อมูลระดับจุลภาค อันเกิดจากสถานประกอบการเป็นผู้จัดเก็บเอง (อันได้แก่ ข้อมูลลูกค้า คู่แข่ง และการใช้สื่อโฆษณา) ในขณะที่ข้อมูลการบริหารในระดับมหภาคไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์ อาทิ ข้อมูลการอนุญาตก่อสร้าง (ออกโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของแต่ละพื้นที่) ข้อมูลการอนุญาตจัดสรรที่ดิน (ออกโดยคณะกรรมการจัดสรรที่ดินประจำจังหวัด)

ข้อมูลด้านสินเชื่อ (ทั้งสินเชื่อต่อผู้ประกอบการ สินเชื่อต่อผู้ซื้อ) ข้อมูลด้านราคาขาย ข้อมูลด้านต้นทุนการก่อสร้าง และข้อมูลต้นทุนที่ดิน รวมทั้งข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานในแต่ละพื้นที่ การออกแบบใช้โปรแกรมประยุกต์ AutoCAD และในปี 2536 บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) ได้ว่าจ้างบริษัทคอมพิวเตอร์พัฒนาโปรแกรมระบบการจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Management System: RMS) เพื่อใช้งานบริหารจัดการสำนักงานส่วนสนับสนุน (back-office) RMS เป็นโปรแกรมฐานข้อมูลบริหารงานขายและการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยที่สมบูรณ์แบบ อย่างไรก็ตามการขาดข้อมูลระดับมหภาคในช่วงก่อนวิกฤตนำมาสู่การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ลำดับพัฒนาการของการตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์เป็นดังนี้ ปี 2542 สมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร สมาคมอาคารชุดไทย และสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทยได้เข้าพบรัฐบาล เพื่อผลักดันให้เกิดการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ต่อมาปี 2543 ธนาคารโลกได้ทำการศึกษาและจัดทำรายงานเสนอต่อกระทรวงการคลังและต่อธนาคารอาคารสงเคราะห์สนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดตั้ง "ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์แห่งชาติ" (National Real Estate Information Center) และในปี 2547 ธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงได้เสนอแผนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

1.3 การตลาด

กลุ่มบ้านเดี่ยวแยกการขายระหว่างที่ดินและบ้านออกจากกัน (แยกออกเป็นสองสัญญา) กล่าวคือผู้ประกอบการขายที่ดินเปล่าและรับจ้างปลูกสร้าง ดังนั้นการขายจำแนกเป็นสองส่วน คือ ขายเฉพาะที่ดิน และขายที่ดินพร้อมสัญญาการสร้างบ้าน การผ่อนดาวน์กับผู้ประกอบการกำหนด 12 - 24 เดือน หลังจากนั้นถึงจะโอน การดำเนินธุรกิจเป็นการสร้างความเสี่ยงต่อผู้ซื้อ กล่าวคือ ผู้ประกอบการอาจจะซื้อที่ดินด้วยการจ่ายเงินมัดจำและเปิดโครงการขายได้ทันที รูปแบบการขายนำเสนอผังโครงการ ทำแบบจำลองบ้านตัวอย่างแบบจำลองโครงการ โดยอาจจะไม่มีเพียงสำนักงานที่ใช้ตู้คอนเทนเนอร์เพียงหนึ่งตู้เท่านั้น กลุ่มบ้านแถวหรือทาวน์เฮ้าส์ดำเนินการขายด้วยการกำหนดให้ผ่อนดาวน์ 12 - 24 เดือน การก่อสร้างจะเกิดขึ้นหลังจากการผ่อนดาวน์ไปแล้วหลายงวด และสำหรับกลุ่มอาคารสูงหรือคอนโดมิเนียมเป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือ การผ่อนดาวน์นาน ซึ่งโดยสรุปการตลาดเป็นของผู้ขาย ผู้ซื้อรับสภาพตามที่ผู้ขายกำหนด สัญญาไม่มีความเป็นมาตรฐาน ผู้ขายแต่ละรายเป็นผู้กำหนดรูปแบบสัญญาเอง การบริหารการตลาดในยุคนี้มีการทำการวิเคราะห์ตลาด (marketing analysis) โดยมีการบริหารจัดการผ่านระบบ RMS นอกจากนี้มีระบบรักษาความปลอดภัยตัวบ้าน (home security system) ซึ่งส่วนนี้เป็นเสมือนเป็นการตลาดเชิงคุณค่า (valued marketing)

1.4 การบริหารทางการเงิน

ผลจากการกู้ยืมส่งผลให้ Debt/Equity (D/E) ratio ที่สูงเป็นอย่างมากถึง 10 - 20 เท่า (ในทางทฤษฎีสูงสุดควรเท่ากับ 1) ทั้งนี้สถาบันการเงินก็ยังคงยินดีให้สินเชื่อเพิ่มเติมอีกโดยสถาบันการเงินพิจารณาจากชื่อเสียงของตัวบุคคลเป็นหลัก พฤติกรรมของสถาบันการเงินเกิดปรากฏการณ์ที่สร้างความเสี่ยงทางการเงินอย่างมาก คือ การให้สินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน (clean loan) และสถาบันการเงินบางรายพิจารณาอนุมัติตามผลการอนุมัติของสถาบันการเงินอื่น ผลดังกล่าว ส่งผลให้การบริหารภายในสถานประกอบการขาดการตระหนักถึงความเสี่ยง สืบเนื่องจากความมั่นใจว่าสินเชื่อที่ครบกำหนดจะได้รับการต่อรอบได้อย่างแน่นอน (roll over) รวมทั้งความมั่นใจต่อการไม่เปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน นอกจากนี้การหวังดีให้ข้อประกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนล้วนไม่เป็นผล ต้นทุนการซื้อประกันความเสี่ยงประเภท สัญญาซื้อ ขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (forward contract) ต่อ 1 US \$ ประมาณ 0.7 บาท สำหรับการรับเงินจากลูกค้าในยุคนี้ใช้ระบบการชำระเงินด้วยวิธีปกติ (manual bill payment)

1.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญ การทำงานภายในสถานประกอบการ

เป็นแบบรวมศูนย์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรมีน้อยมาก ภาพสะท้อนบริษัทจากภายนอกจะหมายถึงผู้บริหารสูงสุดหลักเพียงคนเดียว การทำงานของบุคลากรมุ่งหวังผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลักมากกว่าการมีส่วนร่วมของผลงานขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แทบจะไม่ปรากฏ ยิ่งไปกว่านั้นสถานประกอบการมิได้มองเป็นทรัพยากรมนุษย์แต่มองเป็นเพียงบุคคลคนทำงาน ในยุคนี้เรียกฝ่ายหรือแผนกนี้ว่าฝ่ายบุคคล (personnel department)

2. ช่วงวิกฤต (2540 - 2543)

2.1 สภาพเศรษฐกิจจอสังหาริมทรัพย์

สนธยา วิณิชฉนะ (2549ก, น. 44-50; 2549ค, น. 38-43) กล่าวว่า ภาวะวิกฤตที่ปรากฏคือสถาบันการเงินถูกปิดกิจการส่งผลให้วงเงินสินเชื่อหยุดชะงัก ค่าเงินบาทอ่อนค่าอย่างรุนแรงและฉับพลันส่งผลให้หนี้ต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นเท่าตัว ผู้ประกอบการขาดสภาพคล่องอย่างเฉียบพลันรุนแรง ผู้บริโภค คู่ค้า และเจ้าหน้าที่ขาดความเชื่อมั่น ยอดขายลดลงอย่างเฉียบพลันและรุนแรง สถานประกอบการลดพนักงานด้วยการให้ออกเป็นจำนวนมาก และลดเงินเดือนของบุคลากรที่ยังคงจ้างงานอยู่ การบริหารจัดการต่อภาวะวิกฤตทั้งของภาครัฐและเอกชนขาดความชำนาญและประสบการณ์ การดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ ขาดคนกลางในการเจรจาระหว่างลูกหนี้และเจ้าหนี้ รวมทั้งการมองภาพในอนาคตของเจ้าหนี้แต่ละรายและลูกหนี้มีมุมมองแตกต่างกัน และเกิดคดีความและการร้องเรียนของผู้บริโภคต่อผู้ประกอบการจำนวนมาก

2.2 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการในยุคนี้จำแนกออกเป็นสองส่วน คือ (1) การบริหารจัดการมุ่งการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ และ (2) การบริหารลูกค้ายุทธศาสตร์ดังนี้

(1) การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ ณ เดือน มกราคม 2543 บริษัท ศุภลาชัย จำกัด (มหาชน) ได้เซ็นสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้สถาบันการเงินรวมจำนวน 17 สัญญา มีมูลหนี้เงินต้น 6,079.85 ล้านบาท และดอกเบี้ย มีดอกเบี้ยอีก 2032.95 ล้านบาท รวมเป็นมูลค่าหนี้ทั้งสิ้น 8,112.80 ล้านบาท หลักการของบริษัท ศุภลาชัย จำกัด (มหาชน) คือ การเจรจาพักดอกเบี้ยโดยไม่ลดเงินต้น รายละเอียดคือ (1) เข้าร่วมโครงการปรับโครงสร้างของธนาคารแห่งประเทศไทย (2) การเจรจาใช้ระบบเจรจาเจ้าหนี้พร้อมกันทุกรายในเวลาเดียวกัน รวมประมาณเจ้าหนี้ทางการเงิน 20 กว่าราย (ในจำนวนนี้มีเจ้าหนี้ต่างประเทศ 1 - 2 ราย) (3) ขออัตราดอกเบี้ยปกติจากที่เป็นอัตราดอกเบี้ยหนี้ผิดนัดชำระ (default rate) (4) ยินดีรับผิดชอบภาระหนี้เต็มจำนวนรวมทั้งดอกเบี้ยที่คิดตามอัตราดอกเบี้ยปกติตามสัญญาที่ทำไว้ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤต กล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่มุ่งเจรจาเพื่อการขอตัดลดเงินต้นและดอกเบี้ย (hair cut) (5) ขอสินเชื่อใหม่จากสถาบันการเงินที่ยินดีให้สินเชื่อเพื่อฟื้นฟูธุรกิจให้สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ภายใต้หลักการทั้ง 5 ประการข้างต้นส่งผลให้จำแนกแบ่งชั้นประเภทเจ้าหนี้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- ประเภทที่ 1 เจ้าหนี้ที่มีหลักประกันและยินดีให้สินเชื่อใหม่
- ประเภทที่ 2 เจ้าหนี้มีหลักประกันแต่ไม่ให้สินเชื่อใหม่
- ประเภทที่ 3 เจ้าหนี้ที่ไม่มีหลักประกันและไม่ให้สินเชื่อใหม่

เมื่อบริษัทมีรายได้เข้ามา การชำระหนี้เริ่มลำดับก่อนหลังตามประเภทที่ 1 2 และ 3 ในหลักการบริหารโครงการฟื้นฟูเป็นดังนี้ บริษัทจำแนกทรัพย์สินออกเป็น (1) พร้อมโอนทันทีที่มีลูกค้ายุทธศาสตร์ที่ไม่มีลูกค้ายุทธศาสตร์ (2) ต้องเติมเงินเพิ่มเพื่อให้แล้วเสร็จ (3) ทรัพย์สินที่ยังไม่ได้พัฒนาเลย ทั้งนี้เจ้าหนี้สามารถประเมินได้ว่าเมื่อเติมเงินใหม่เข้ามาแล้วจะทำให้ทรัพย์สินของบริษัทมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเป็นยอดรวมทั้งหมดเท่าไร ซึ่งมากกว่ามูลค่าหนี้รวมทั้งหมดที่บริษัทมีเป็นอย่างมาก ผลที่เกิดขึ้นคือ สถาบันการเงินหลายแห่งยินดีเติมเงินเพิ่มเข้าในโครงการที่เคยให้สินเชื่ออยู่แต่เดิม (ซึ่งเป็นโครงการที่เจ้าหนี้รายเดิมมีหลักประกันไว้) การชำระหนี้คืนใช้หลัก

ตามลำดับประเภทของเจ้าหนี้ (waterfall payment) ยกตัวอย่าง โครงการ A ต้องการเงินใหม่ 100 ล้านบาท เมื่อดำเนินการจนเสร็จและขายได้ทั้งหมดมูลค่าโครงการเท่ากับ 200 ล้านบาท เจ้าหนี้ประเภทที่ 1 จะคืน 140 ล้านบาท (ร้อยละ 70 ของเงินใหม่ทั้งหมด) บริษัทจะสำรองเงินไว้เพื่อการบริหารงานคิดเป็น 20 ล้านบาท (ร้อยละ 10) ส่วนที่เหลือ 20 ล้านบาท (ร้อยละ 10) และอีก 20 ล้านบาท (ร้อยละ 10) แบ่งให้เจ้าหนี้ประเภทที่ 2 และ 3 ตามลำดับ โดยแบ่งตามสัดส่วนมูลหนี้ที่คงค้าง ภายใต้หลักการเช่นนี้ส่งผลให้บริษัทฟื้นตัวได้เร็วมากและประสบความสำเร็จ ส่งผลให้บริษัทหลุดออกจากการปรับโครงสร้างหนี้ได้อย่างรวดเร็วและกลายเป็นกรณีศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทยที่นำไปประยุกต์กับการปรับโครงสร้างหนี้ให้เจ้าหนี้และลูกหนี้รายอื่น ๆ รวมทั้งเป็นกรณีศึกษาให้กับศาลที่พิจารณาคดีการปรับโครงสร้างหนี้และคดีล้มละลาย สำหรับทรัพย์สินและหนี้สินของบริษัทที่ติดอยู่กับสถาบันการเงินที่ถูกปิด หลังจากที่มีการประมูลหนี้สินของบริษัทเหล่านี้เสร็จสิ้นเรียบร้อย บริษัทได้ดำเนินการสองวิธี คือ (1) ขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินแห่งใหม่มาซื้อหนี้สินของบริษัทออกมา และ (2) สำหรับหนี้สินที่หลักประกันมีราคาใกล้เคียงกับมูลหนี้ บริษัทให้วิธีการตีทรัพย์สินชำระหนี้ (bilateral negotiation) คณะผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าบางบริษัทปรับโครงสร้างหนี้ไม่สำเร็จเนื่องจากผู้ประกอบการมีความประสงค์จะต่อรองขอลดมูลหนี้กับเจ้าหนี้ (hair-cut) และบางบริษัทใช้วิธีการเจรจาแยกขายเจ้าหนี้

(2) การบริหารลูกค้า สำหรับเรื่องคดีความการร้องเรียน มีการฟ้องร้องต่อศาล และร้องเรียนต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) มีจำนวนมาก ทั้งนี้ต้องเจรจาสิ่งที่เป็นไปได้ อย่างเช่นโครงการที่ติดสถาบันการเงินที่ปิดไปรอประมูลอยู่ไม่สามารถทำอะไรได้ ลูกค้าส่วนที่รอไม่ไหวก็ไปดำเนินการฟ้องร้อง แต่ทางบริษัทให้ข้อมูลความเป็นจริง เสนอทางเลือกให้ลูกค้า ขอผ่อนคืนในรูปแบบที่ลูกค้าผ่อนมาหรือบางคนที่รอได้พักเงินต้นไว้แต่ให้ดอกเบี้ยแล้วมาหักตอนโอน หรือย้ายโครงการไปทำเงื่อนไขได้ในยูนิตที่พร้อมโอนใหม่ตามราคาที่ตกลงใหม่ รวมทั้งเจรจาพักหนี้เอาไว้ก่อน

(3) การบริหารการผลิตและงานสนับสนุน โปรแกรมสำเร็จรูป AutoCAD และโปรแกรมที่บริษัทให้นักพัฒนาจัดทำขึ้น RMS ยังคงเป็นเทคโนโลยีหลักที่บริษัทใช้ตั้งแต่ปี 2536

2.3 การตลาด

ตลาดในช่วงวิกฤตอยู่ในสภาพปราศจากการซื้อขาย กลยุทธ์การตลาดล้วนไม่ส่งผล ผู้บริโภคไม่มีความต้องการ และกลัวเงินสูญซื้อบ้านไม่ได้บ้าน บริษัทอสังหาริมทรัพย์จึงมีการรวมตัวกันในสมาชิกสมาคมอาคารชุดไทยและสมาคมธุรกิจบ้านจัดสรรหาตลาดใหม่ด้วยการนำโครงการไปขายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา 2 ครั้ง ผลลัพธ์คือ ขายได้บางราย การทำการวิเคราะห์ตลาด (marketing analysis) โดยมีการบริหารจัดการผ่านระบบ RMS พบว่า ยอดขายไม่ขยับ การตลาดเน้นการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก กล่าวได้ว่า บริษัทพัฒนาบ้านสองชั้นขนาดที่ 50 ตารางวา สามห้องนอน สองห้องน้ำ พื้นที่ใช้สอย 110 ตารางเมตร เป็นบ้านเปล่าที่ไม่มีวัสดุฟุ่มเฟือยใด ๆ ในราคา 1.7 ล้านบาท และไม่เกิน 2 ล้านบาท ในทำเลรังสิต มีนบุรี และบางใหญ่ (จังหวัดนนทบุรี) รวมถึงสมุทรปราการ

ในด้าน 1) การบริหารการเงิน จำแนกเป็น (1) การปรับโครงสร้างหนี้เป็นหลักและพยายามรักษาเงินทุนหมุนเวียนให้หล่อเลี้ยงการดำเนินงานให้ต่อไปได้ด้วยการบริการเจ้าหนี้ ผู้รับเหมา คู่ค้า และพนักงาน (2) การร่วมการจ่ายเงินระหว่างบริษัทและสถาบันการเงิน กล่าวคือ บริษัทได้เงินกู้ใหม่จากธนาคารไทยพาณิชย์เพื่อทำโครงการศุภาลย์ปาร์ค พหลโยธิน โดยธนาคารไทยพาณิชย์ร่วมเซ็นเช็ค (co-sign) จ่ายเงินผู้รับเหมาพร้อมกับทางบริษัท เพื่อป้องกันการนำเงินไปจ่ายหนี้รายอื่น หรือนำเงินไปใช้ผิดประเภท สำหรับการรับเงินจากลูกค้าในยุคนี้ พัฒนาต่อจากยุคก่อนเป็นระบบบาร์โค้ด (bar code) ลูกค้าไม่ต้องจ่ายเงินสดกับบริษัท แต่เป็นการจ่ายเงินกับธนาคาร ถือเป็นการร่วมมือกันระหว่างธนาคารกรุงเทพและธนาคารไทยพาณิชย์ และด้าน

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้วิกฤตใช้หลักปฏิบัติคือ ไม่ลดพนักงาน แต่ลดเงินเดือนโดยแลกกับการลดวันทำงานคงเหลือ 4 วันต่อสัปดาห์ สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กำหนดให้คงค้างเงินเดือนของบางตำแหน่งไว้ เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัท อย่างไรก็ตามกลางปี 2541 สภาพการเงินของบริษัทได้แยกลงไปอีก ส่งผลให้บริษัทเสนอโครงการให้พนักงานออกโดยสมัครใจโดยมีค่าชดเชยตามกฎหมายแรงงาน

3. ช่วงหลังวิกฤต (2544 - 2548)

3.1 สภาพเศรษฐกิจจอสังหาริมทรัพย์

สถาบันการเงินเกิดการยุบควบรวม ผู้ประกอบการจำนวนมากไม่สามารถฟื้นตัวได้ และบางรายได้เปลี่ยนชนิดของการทำธุรกิจ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์เกิดการจัดตั้งขึ้นเกิดการกำหนดสัญญามาตรฐานในการซื้อขายห้องชุด คอนโดมิเนียม ของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) และมาตรฐานสัญญาจะซื้อจะขายบ้านจัดสรรของกรมที่ดิน มีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค โดยมีการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย (โสมณ พรโชคชัย, 2549)

3.2 การบริหารจัดการ

ผลพวงที่สำคัญของสภาพเศรษฐกิจหลังวิกฤต คือ การควบรวมสถาบันการเงินและรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนไปจากยุคที่แล้วนำมาสู่รูปแบบการบริหารจัดการที่สำคัญสองประการ คือ (1) วัฒนธรรมและรูปแบบการทำงานของสถาบันการเงินใหม่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและรูปแบบของบริษัท ส่งผลให้ต้องหาพันธมิตรทางการเงินใหม่ (2) รูปแบบแนวคิดการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ไม่เน้นการถือที่ดินที่รอการพัฒนา (land bank) และเน้นการซื้อที่ดินโดยนำมาพัฒนาทันที ภายใน 1 - 2 ปี นอกจากนี้ AutoCAD และโปรแกรม RMS ยังคงเป็นเทคโนโลยีหลักที่ใช้ในยุคนี้

3.3 การตลาด

การตลาดในยุคนี้เน้นการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย แต่ธนาคารและสถาบันการเงินยังมีข้อจำกัดไม่ให้สร้างหรือมีสินค้าคงเหลือเกินกว่าที่กำหนดตามขนาดของผู้ประกอบการ ผู้ซื้อเริ่มมีการเปรียบเทียบข้อมูลหาความแตกต่าง ส่งผลให้หลายบริษัททำการตลาดแบบสร้างความแตกต่าง แนวทางส่งเสริมการขายในยุคนี้มีการนำเสนอแรงจูงใจใหม่ ๆ เช่น ซื้อบ้านลุ้นรถ ลุ้นทอง ตัวเครื่องบินท่องเที่ยวต่างประเทศ การใช้สื่อโฆษณาประเภทสื่อสาธารณะ (mass media) เริ่มเกิดขึ้นอย่างมาก การตลาดเกิดการเน้นการตัดสินใจซื้อด้วยอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าการตัดสินใจด้วยเหตุผล

3.4 การบริหารการเงิน

การบริหารการเงินเน้นการให้ความสำคัญกับกระแสเงินสดมากกว่ากำไร เพื่อไม่ทำให้มีภาระดอกเบี้ยมากเกินไป การดูแลการบริหารต้นทุน เน้นคุณภาพสินค้า การโอนกรรมสิทธิ์ที่ตรงเวลามากขึ้น การบริหารเปลี่ยนไปจากกำไร margin ผู้ถือหุ้น หลังวิกฤตให้ความสำคัญกับสภาพคล่อง ภาพลักษณ์องค์กร การส่งมอบและโอนกรรมสิทธิ์ การยอมรับยี่ห้อผลิตภัณฑ์ (branding) ในด้านคุณภาพเริ่มมีระบบการรับรองคุณภาพสากล (International Standard Organization: ISO) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยใช้ระบบไอทีในการควบคุม มีระบบการรับรองคุณภาพสากลควบคุมทุกขั้นตอน มีระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (Enterprise Resource Planning: ERP) วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของบริษัท เริ่มมีระบบบรรษัทภิบาล (Cooperate Governance: CG) เข้ามา สิ่งเหล่านี้ปัจจุบันกลายเป็นจุดโฟกัส รวมถึงความโปร่งใสถูกต้องการบริหารจัดการที่ไม่ทุจริต ผลของการบริหารทางการเงินส่งผลให้การขอสินเชื่อน้อยกว่าหรือเท่ากับเงินลงทุนของตนเอง ไม่มีการกู้เกินการลงทุน ทางสถาบันการเงินระมัดระวังไม่ให้กู้เงินจำนวนมาก ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน การกู้เงินบริหารความเสี่ยงเปลี่ยนไป ไม่มีการกู้เงินจากต่างประเทศ หรือ

หากู้ก็จะกู้ในสกุลเงินบาท เพราะมีบทเรียนจากอัตราแลกเปลี่ยน สำหรับการรับเงินจากลูกค้าในยุคนี้นี้ พัฒนาต่อจากระบบบาร์โค้ด (bar code) ที่จ่ายกับธนาคาร เพิ่มเติมเป็นการตัดบัญชี และตัดบัตรเครดิตของลูกค้า

3.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนี้มีการเพิ่มบุคลากร ในขณะที่เดียวกันเกิดการแย่งตัวบุคลากรจากบริษัทอื่น เหตุประการหนึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เปลี่ยนอาชีพไปทำงานในสาขาอื่น ดังนั้นบริษัทดำเนินมาตรการที่สำคัญ คือ (1) การสร้างความผูกพันและรักษาทรัพยากรมนุษย์ (human resource engagement and retention) และ (2) โครงการการเสนอสิทธิการซื้อหุ้นให้กับพนักงาน (Employee Stock Option Program: ESOP) เป็นการให้หุ้นฟรีกับพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงานและอายุงาน โดยเป็นการทยอยให้หุ้นต่อเนื่องช่วงสามปี และมีการขายหุ้นในราคามูลค่าของหุ้นที่ตราไว้ (par value) กับพนักงาน (3) การศึกษาโครงสร้างเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดเงินเดือน การเพิ่มเงินเดือน และสวัสดิการที่เหมาะสม (4) การให้สิทธิพนักงานเข้าพักโรงแรมบริษัท ในเครือศุภาลัย (5) โครงการพี่สอนน้อง และ (6) สร้างระบบการบริหารองค์ความรู้ (knowledge management) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร (intranet) พนักงานสามารถถ่ายทอดความเห็นจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นเข้าระบบและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ (7) ใช้หลักวิศวกรรมคุณค่า (value engineering) ภายในโครงการและถ่ายทอดภายในบริษัทส่งผลให้เกิดการลดต้นทุน ประหยัดเวลา และเพิ่มคุณภาพการทำงาน

4. ช่วงฟื้นฟู (2549 - 2557)

4.1 สภาพเศรษฐกิจอสังหาริมทรัพย์

สภาพการพัฒนาเศรษฐกิจยุคนี้เกิดโครงการสร้างรถไฟฟ้า Bangkok Mass Transit System Public Company Limited (BTS) และ Mass Rapid Transit (MRT) เกิดความต้องการซื้อโครงการที่อยู่อาศัยใกล้รถไฟฟ้า ราคาที่อยู่อาศัยจึงมีแนวโน้มปรับราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สถาบันการเงินใช้ข้อมูลในการพิจารณาสินเชื่อ ผู้ประกอบการและผู้ซื้อต่างใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ภาครัฐปรับกฎระเบียบให้ทันสมัยและผู้ประกอบการลงทุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในบริษัทมากยิ่งขึ้น ในมิติของการคุ้มครองผู้ซื้อบริษัทเข้าร่วมในนามสมาคมอาคารชุดไทยร่วมกับกระทรวงการคลัง ศึกษาและพัฒนาระบบบัญชีดูแลผลประโยชน์ของคู่สัญญา (escrow account) และเกิดเป็น พระราชบัญญัติการดูแลผลประโยชน์ของคู่สัญญา พ.ศ. 2551 (สนธยา วิชิวัฒน์, 2549, น. 51-52)

4.2 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการยุคนี้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของเมืองที่มีรถไฟฟ้าด้วยการเน้นห้องชุดราคาถูกในเขตเมืองหนาแน่น เป็นโครงการอาคารสูง บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) นำเสนออาคารชุดในเมือง (city condo) ซึ่งขายหมดเร็วมาก ด้วยโครงการขนาด 1,400 กว่าหน่วย ภายใน 2 วัน และโครงการขนาด 800 หน่วย ภายในครึ่งวัน ในยุคนี้ทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภคต่างปรับตัวอย่างรวดเร็ว สภาพเศรษฐกิจดอกเบี้ยเงินที่ลดลงส่งผลให้ผู้มีเงินฝาก ให้ความสนใจต่อการซื้ออสังหาริมทรัพย์มากขึ้น (รวมถึงสินทรัพย์อื่น ๆ เช่น หุ้น ตราสารทางการเงิน เป็นต้น) ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการเริ่มหันไปทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่ใช่ที่อยู่อาศัย อาทิ ศูนย์การค้า โรงแรม โรงพยาบาล และเริ่มทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดและต่างประเทศ ระบบข้อมูลเริ่มมีความชัดเจน ส่งผลให้เห็นข้อมูลที่บ่งชี้สภาพที่สำคัญหลายประการ (1) อุปทานส่วนเกินของตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยในหลายพื้นที่ (2) บริษัทที่มีธุรกิจหลัก (core business) อื่น เริ่มเข้ามาทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย (เนื่องจากไม่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดในเชิงการขอใบอนุญาตดำเนินกิจการ) สำหรับการบริหารจัดการด้านการออกแบบ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) ได้

ใช้ AutoCAD ควบคู่เพิ่มเติมกับโปรแกรมจัดการข้อมูลการก่อสร้าง (Building Information Model: BIM) และสำหรับระบบบริหารสำนักงานได้ใช้ RMS ควบคู่เพิ่มเติมกับโปรแกรมวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ที่มีชื่อว่า Systems, Applications & Products in Data Processing (SAP)

4.3 การบริหารการเงิน

บริษัทมหาชนระดมทุนผ่านการออกหุ้นกู้และตราสารแทนการกู้เงินจากสถาบันการเงิน (project finance) ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นบริษัทมหาชน บริษัทมหาชนจึงมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันมากกว่าครึ่งหนึ่งของทั้งตลาด (จากเดิมครองส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 30 - 40) สำหรับการชำระหนี้ของลูกค้านั้นใช้ระบบจรรยาบรรณบาร์โค้ด (bar code) การตัดยอดจากบัญชีเงินฝาก และเพิ่มระบบจ่ายผ่านแอปพลิเคชัน (application) บนมือถือ นอกจากนี้การจ่ายเงินให้ลูกค้า และผู้รับเหมาใช้วิธีการจ่ายเงินสดแบบอัตโนมัติ (auto cash management) คือ บริษัทส่งรายการจ่ายเงินทุกรายการให้กับธนาคารและธนาคารเป็นผู้กระจายเงินให้กับลูกค้าและผู้รับเหมาทันที ระบบนี้ คือ ระบบเดียวกับการจ่ายเงินเดือนพนักงานบริษัท

4.4 การตลาด

การตลาดเริ่มสร้างบ้านที่สมบูรณ์พร้อมในตัว เช่น ติดตั้งเครื่องปรับอากาศ เพอร์นิเจอร์ การตกแต่งบ้าน ตกแต่งสวน มีการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ มีการแข่งขันกันในเรื่องคุณภาพมากยิ่งขึ้น เรื่องการประหยัดพลังงาน (green concept) ความน่าอยู่ของชุมชน การบริหารหลังการขาย รูปแบบของความต้องการของลูกค้าที่อยู่อาศัยแนวราบ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มบ้านสร้างพร้อมโอน (2) กลุ่มบ้านกำลังสร้าง และ (3) บ้านผ่อนดาวน์ ทั้งนี้หลังปี 2557 ได้กลับมาสู่ความต้องการบ้านผ่อนดาวน์ นอกจากนี้ลูกค้ามีการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ผ่านสื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์ (social network) มีเว็บไซต์วิเคราะห์โครงการ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนซื้อ รวมถึงลูกค้ามีการจ้างบริษัทรับตรวจบ้าน จุดนี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัว นอกจากนี้การพัฒนาเรื่องเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Thing: IoT) นำมาใช้ในบ้าน เรื่องของเทคโนโลยีก่อสร้าง การสร้างบ้านในระบบสำเร็จรูปเริ่มเข้าสู่ตลาดหลังวิกฤตปี 40

4.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ยุคนี้ คือ ยุคที่เปลี่ยนชื่อฝ่ายบุคคลเป็นฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) โดยการจัดระบบสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร ให้งานสามารถทำแผนพัฒนาตัวเองได้ เพิ่มการมีส่วนร่วมให้ประสบความสำเร็จในงาน ให้ความสำคัญกับการมีบทบาทส่วนร่วมการก้าวเดินไปพร้อมกับบริษัท มีความภาคภูมิใจไปพร้อมกับบริษัทในฐานะผู้มีส่วนร่วมสู่ความสำเร็จ เกิดความผูกพัน ส่งผลให้การเข้าออกพนักงานต่ำ การดึงตัวพนักงานลดลง ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) มีการนำระบบการอ่านลายนิ้วมือ (finger scan) และแบบฟอร์มระบบออนไลน์ (online form) มาใช้ การใช้ทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของแรงงานก่อสร้าง ผู้ประกอบการพยายามใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยแทนแรงงาน ด้วยระบบสำเร็จรูปของญี่ปุ่นซึ่งแทบจะไม่มีการใช้แรงงานเลย และเยอรมันซึ่งเป็นต้นแบบของระบบสำเร็จรูป ผู้ประกอบการหันมาใช้ระบบสำเร็จรูปกันมากขึ้น ซึ่งต้องปรับทัศนคติของผู้บริโภคให้ยอมรับมากขึ้นด้วย ส่วนแรงงานในสำนักงานเป็นอีกส่วนที่ต้องเสริมอาวุธให้เรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัล ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ช่วยในการทำงาน การตลาด จากเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำการวิเคราะห์ว่าผู้บริโภคกลุ่มไหนจะเข้าถึงได้อย่างไร มีความชอบอย่างไร รวมถึงการพัฒนาแนวความคิดให้ไปทางดิจิทัล เรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีมีการอัปเดตตลอดเวลาซึ่งจะต้องตามให้ทัน

บทสรุป

การวิจัยด้วยวิธีเดลฟายเทคนิคเพื่อศึกษาสภาพการณ์อสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยของไทยระหว่างปี 2538 - 2557 ด้วยกรณีศึกษา บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) สรุปรวมแต่ละช่วง ได้ดังนี้

1) ช่วงก่อนวิกฤต สภาพการตลาดที่เติบโตและปัจจัยเสริมจากนโยบายการสะสมที่ดินและการเปิดเสรีทางการเงินส่งผลให้การตลาดเป็นของผู้ขาย การบริหารจัดการมีการจัดการข้อมูล และการใช้เทคโนโลยี การบริหารเงินเกิดการใช้จ่ายผิดประเภท และผิดหลักการ รวมทั้งไม่ตระหนักความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และการลงทุนมากเกินไปเกินความเหมาะสม นอกจากนี้การรับเงินจากลูกค้ายังใช้แรงงานคนในการดำเนินการเป็นหลัก สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

2) ช่วงวิกฤต สภาพเศรษฐกิจหยุดชะงัก ยอดขายตกแบบรุนแรง สภาพคล่องอย่างฉับพลัน การบริหารจัดการขาดความชำนาญ และประสบการณ์ทั้งเอกชนและรัฐ การดำเนินงานหมดไปกับการปรับโครงสร้างหนี้ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) ที่มีมูลหนี้และดอกเบี้ยรวมมากกว่า 8 พันล้านบาทใช้หลักการคือ การเจรจาพักดอกเบี้ยโดยไม่ลดเงินต้น ด้วยการเจรจาเจ้าหนี้ทุกรายพร้อมกัน และขออัตราดอกเบี้ยปกติ แทนที่จะเป็นอัตราดอกเบี้ยหนี้ผิดชำระ ทั้งนี้บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) ได้ขอสินเชื่อใหม่จากสถาบันการเงินที่ยินดีให้สินเชื่อเพื่อฟื้นฟู ดังนั้น จึงส่งผลให้เกิดการแบ่งชั้นประเภทเจ้าหนี้ออกเป็น 3 ประเภท คือ เจ้าหนี้ที่มีหลักประกันและยินดีให้สินเชื่อใหม่ เจ้าหนี้มีหลักประกันแต่ไม่ให้สินเชื่อใหม่ และเจ้าหนี้ที่ไม่มีหลักประกันและไม่ให้สินเชื่อใหม่ โดยการชำระคืนหนี้เรียงลำดับก่อนหลังตามประเภทดังกล่าว การบริหารทรัพย์สินของบริษัท จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มพร้อมโอนทันที ที่มีลูกค้าและไม่มีลูกค้า (2) กลุ่มต้องเติมเงินเพิ่มเพื่อให้เสร็จ และ (3) กลุ่มที่ยังไม่ได้พัฒนาเลย ด้วยระบบและกลไกเช่นนี้ส่งผลให้เจ้าหนี้สามารถประเมินสถานการณ์ของบริษัทได้แจ่มชัด ผลคือ บริษัทเกิดการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารการผลิตไม่มีอะไรแตกต่างจากช่วงก่อนวิกฤต การตลาดมีการออกไปขายต่างประเทศและการวิเคราะห์ตลาดจนนำมาซึ่งการสร้างบ้านราคาประหยัดที่สุด การบริหารเงินของบริษัทเน้นการรักษาเงินทุนหมุนเวียนและการร่วมการจ่ายเงินระหว่างบริษัทและสถาบันการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้หลักการไม่ลดคนแต่ลดเงินเดือนอย่างไรก็ตามสถานการณ์ในปี 2541 สภาพของบริษัททรุดลงอย่างหนัก นำไปสู่การเสนอให้คนออกโดยสมัครใจโดยมีเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน

3) ช่วงหลังวิกฤต สภาพเศรษฐกิจตลาดอสังหาริมทรัพย์เข้าสู่ยุคสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย และสภาพเศรษฐกิจภาพรวมเกิดการควมรวมกิจการสถาบันการเงิน ส่งผลให้บริษัทปรับตัวตามด้วยการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย และเปลี่ยนพันธมิตรทางการเงิน การบริหารเน้นการซื้อที่ดินและดำเนินโครงการทันที เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารยังไม่แตกต่างจากยุคก่อนมากนัก การตลาดใช้การโฆษณาแบบสื่อสาธารณะ (mass media) และเน้นการตัดสินใจซื้อด้วยอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล การบริหารการเงิน เน้นกระแสเงินสดมากกว่ากำไร การบริหารเน้นดูแลต้นทุน คุณภาพสินค้า และภาพลักษณ์บริษัท การบริหารด้วยเทคโนโลยีด้วยระบบระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม อันนำไปสู่การแสดงถึงความโปร่งใสของบริษัท การบริหารเงินรักษาอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้น้อยกว่าหนึ่ง การบริหารการเงินกับลูกค้าใช้ระบบระบบบาร์โค้ด การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการให้ความสำคัญอย่างเด่นชัด โดยเปรียบเทียบกับสามยุคตอนต้น ด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อผลงาน และมีการให้ทุนพรีกับพนักงาน รวมทั้งมีการศึกษาโครงสร้างเงินเดือนที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ของทั้งอุตสาหกรรม รวมทั้งโครงการอื่น ๆ

4) ช่วงฟื้นฟู สภาพเศรษฐกิจยุครถไฟฟ้าในเขตเมืองขึ้นใน ส่งผลให้ตลาดเข้าสู่ที่อยู่อาศัยแนวสูง และราคาปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจของทุกฝ่ายทั้งสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการ และผู้ซื้อต่างใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การบริหารจัดการของบริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) พัฒนาโครงการกระจายทุก

กลุ่มลูกค้าตามกำลังซื้อและอายุ ระบบข้อมูลเริ่มมีความชัดเจนและนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ กลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจหลักก่อน เริ่มเข้าสู่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปใหม่ ๆ เข้ามาประกอบการดำเนินงาน การบริหารการเงินใช้การระดมทุน ส่งผลให้ต้นทุนการเงินต่ำกว่าการกู้เงิน การตลาดใช้การทำบ้านที่สมบูรณ์พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ และการประหยัดพลังงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นยุคที่เน้นบุคลากรเป็นทรัพยากรอย่างแท้จริง ทั้งการพัฒนาและการมีส่วนร่วมตลอดจนระบบจ่ายผลตอบแทน

เอกสารอ้างอิง

- ดลพิวัฒน์ ปรีดาวิภาต, อธิรุฒิ บุญยโสภณ, กำพล รุจิวิชชฌ, และไชยา ยิ้มวิไล. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**, 22(2), 416-426.
- ดำริห์ พัฒนะเอนก. (2552). การรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ.2540 และ 2551. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2542). รายงาน ศปร. ฉบับสมบูรณ์: รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- พัลลภ กฤตยานวัช. (2540). วงจรรุ่งเรืองและตกต่ำของธุรกิจที่อยู่อาศัย. **วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์**, 3(8), 9-31.
- วันทนีย์ แก้วมหวางศ์. (2542). กลยุทธ์การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2539-2542): กรณีศึกษาบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ศิริพร นพรัตน์นภาลัย. (2547). การปรับตัวตามวัฏจักรของผู้ประกอบการธุรกิจบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สนธยา วณิชวัฒน์. (2549ก). วัฏจักรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย. **วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์**, 12(47), 44-50.
- _____. (2549ข). โครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันพร้อมรองรับการถดถอยด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในอนาคต. **วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์**, 12(47), 51-52.
- _____. (2549ค). วงจรชีวิตตลาดที่อยู่อาศัยไทย. **วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์**, 12(47), 38-43.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. **Technological Forecasting and Social Change**, 73(5), 467-482.
- Nickels, W. G., Mchugh, J., & Mchugh, S. (2018). **Understanding business** (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Renaud, B. (2000). How real estate contributed to the Thailand financial crisis. In K. Mera and B. Renaud (Eds). **Asia's financial crisis and the role of real estate**. (pp. 183-208). Armonk, New York: M.E. Sharpek.